

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERSITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility

Student: Tereza Málková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Renata Burdíláková

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Málková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Společenská odpovědnost firem**
Corporate Social Responsibility

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Aplikační část
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-239-6111-X.
PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Renata Burdíláková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se věnuji problematice Společenské odpovědnosti firem. Jejím hlavním záměrem je provést analýzu CSR aktivit ve firmě BLOCK a.s. a navrhnout opatření, která zajistí podmínky pro implementaci politiky společenské odpovědnosti. První část práce obsahuje teoretické poznatky sloužící k pochopení koncepce a definování základních odborných termínů.

Druhá část zahrnuje stručné představení firmy a jejích produktů a popisuje šest základních kroků z oblasti plánování CSR. Výstupem celé práce je, kromě stanovení konkrétních přínosů implementace CSR pro firmu BLOCK a.s., také akční plán, který informuje o konkrétních cílech v oblasti společenské odpovědnosti na jeden rok zahrnující mimo jiné také potřebné zdroje a termíny splnění dílčích aktivit včetně zodpovědností.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, stakeholder, podniková filantropie, firemní dobrovolnictví, trvale udržitelný rozvoj, akční plán

Abstract

In my bachelor thesis I deal with Corporate Social Responsibility questions. Its main target is to make an analysis of CSR activities in the company BLOCK a.s. and offer a proposal of steps, that will provide conditions for implementation of Corporate Social Responsibility policy. The first part contains theoretical knowledge made for comprehension of the conception and definition of basic specialized terms.

The second part includes the concise introduction of company and its products and describes the six basic steps of the CSR planning. The output of the whole work is, except assesment of concrete benefits of CSR implementations for the BLOCK company, also operational plan, that gives information about concrete goals in the Corporate Social Responsibility field for a year including among others also resources needed and terms of activity's fulfilment inclusive of responsibilities.

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholder, corporate philanthropy, corporate volunteering, sustainable development, operational plan

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Ve Valašském Meziříčí dne 4. 5. 2010

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto vyjádřila poděkování vedoucí své bakalářské práce Ing. Renatě Burdilákové za poskytnuté rady a připomínky k tématu, dále pí Jarmile Šedlbauerové za ochotu a vstřícnost při poskytování informací o firmě BLOCK a.s.

Obsah

1. Úvod	10
2. Teoretická východiska.....	12
2.1 Základní vymezení koncepce CSR	12
2.1.1 Pojem společenská odpovědnost firem.....	12
2.1.2 Historický vývoj CSR.....	15
2.1.3 Současné pojetí společenské odpovědnosti firem.....	17
2.1.4 Tři pilíře společenské odpovědnosti aneb „triple-bottom-line“	19
2.2 Stakeholders a jejich role v koncepci CSR.....	22
2.2.1 Stakeholderská teorie.....	22
2.2.2 Definice pojmu	23
2.2.3 Rozdělení stakeholderů a dialog s nimi	24
2.3 Různé pohledy na společenskou odpovědnost	25
2.3.1 Kritika a obhajoba CSR.....	25
2.3.2 Hlavní přínosy společenské odpovědnosti firem.....	27
2.4 Mezinárodní normy a CSR iniciativy	29
2.4.1 Normy z oblasti společenské odpovědnosti.....	29
2.4.2 CSR iniciativy	31
3. Aplikační část.....	34
3.1 O společnosti BLOCK a.s.	34
3.1.1 Základní informace.....	34
3.1.2 Profil společnosti	35
3.1.3 Firemní struktura	36
3.2 Uplatnění CSR v podnikovém řízení – model PDCA	38

3.3 CSR ve firemní praxi	40
3.3.1 Závazek managementu	41
3.3.2 Určení klíčových stakeholderů	42
3.3.3 Stanovení hodnot a principů	43
3.3.4 Analýza současného stavu	45
3.3.5 Stanovení cílů	48
3.3.6 Akční plán	50
4. Shrnutí a doporučení	52
5. Závěr	53
Seznam použité literatury	54
Seznam zkratek	57
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	59
Seznam příloh	60

1. Úvod

Co si představíte pod pojmem společenská odpovědnost? Mnoho z nás napadne, že se jedná o něco, co souvisí s etikou nebo morálkou a ono tvrzení není až tak daleko od pravdy. Skutečně můžeme zjednodušeně chápat společenskou odpovědnost jako určitou formu etického chování firmy ke svému okolí. Každý jistě zná pravidla stolování, nebo co se sluší u přijímacího pohovoru, jak je to ovšem s „etikou“ firmy ví už málokdo. Podnik je součástí prostředí, ve kterém působí v rámci svých procesů a činností. Současným trendem je zefektivňovat procesní řízení tak, aby nedocházelo k chybám a ztrátám ve formě prostojů, hromadění odpadu apod. Když si uvědomíme, jaký vliv má náš podnik na okolí, měli bychom chtít charakterizovat jeho dopady na všechny prvky, kterými je podnikatelské prostředí utvářeno. Zatímco při zefektivňování procesů se soustředíme jen na samotný jeho průběh ve vztahu k co nejmenším nákladům potažmo co největšímu zisku, v širším slova smyslu mohou při podnikatelské činnosti vznikat další nehmotné ztráty ve formě nedůvěry zájmových skupin, neloajality zákazníků, ztráty konkurenceschopnosti či slabé reputace firemní značky. Mnoho velkých organizací si uvědomuje tyto dopady a snaží se je minimalizovat pomocí dobrovolného přijetí závazku v podobě CSR.

Společnost BLOCK a.s. patří ke středně velkým firmám, které mají na trhu již relativně stabilní pozici podpořenou četnými referencemi spokojených zákazníků. Stejně jako mnoho dalších korporací i strategie tohoto podniku je zaměřena na to, aby firma BLOCK a.s. byla v očích veřejnosti vnímána jako důvěryhodný partner nabízející kvalitní výrobky a služby. V rámci neustálého zlepšování a sledování trendů management zvážil implementaci CSR do své politiky.

Cílem mé práce je seznámit vedení s přínosy, které koncepce může přinést společnosti BLOCK a.s., a navrhnout opatření nezbytně nutná pro komplexní řízení nového procesu včetně zpracování prvního akčního plánu s cíli v oblasti společenské odpovědnosti stanovenými na jeden rok.

V teoretické části bakalářské práce se věnuji vymezení základních pojmů týkajících se společenské odpovědnosti, je zde podrobně rozebrána historie koncepce a její současný vývoj včetně vymezení tří pilířů CSR. Následující kapitola pojednává o stakeholders a jejich roli v oblasti společensky odpovědného podnikání. Poté se věnuji kritice koncepce a soustředím se na přínosy, které CSR přináší podnikům. Nemalá pozornost je v práci věnována normativnímu zázemí společenské odpovědnosti a jejím iniciativám.

Praktická část obsahuje konkrétní metody vedoucí k naplnění stanoveného cíle práce. V jejím úvodu je seznámení s firmou, nástin organizační struktury a náplně podnikatelské činnosti. Ve druhé kapitole je popsán model PDCA jako jeden z nástrojů sloužících při implementaci CSR do podnikových aktivit. Dále se podrobně zabývám šesti kroky v oblasti plánování CSR a jejich provedením v podnikové praxi. Je sestaven tým odborníků na danou tematiku, charakterizován proces, provedena SWOT analýza a navrženy cíle v podobě akčního plánu.

2. Teoretická východiska

2.1 Základní vymezení koncepce CSR

„Byznys, který nevytváří nic víc než peníze, je ubohý byznys.“

Henry Ford

Světově známý podnikatel a průkopník v automobilovém průmyslu své doby Henry Ford chtěl naznačit, že klíčovým faktorem k dlouhodobému úspěchu podniku není jen dosažený zisk. Dle mého názoru se tato jednoduchá myšlenka odráží také v celé filosofii společenské odpovědnosti firem.

Konkrétně dle Trnkové je zavádění tohoto konceptu v rámci firemní politiky *„trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk“¹*.

2.1.1 Pojem společenská odpovědnost firem

Obecně platná, jednotná definice pro termín společenská odpovědnost firem neexistuje, a to zejména proto, že celý koncept byl navržen k efektivnímu řízení firmy na základě principu dobrovolnosti. Existuje však spousta definic, jež se v užším či širším pojetí zabývají vymezením tohoto pojmu. Níže uvádím alespoň nejznámější z nich.

DEFINICE Č. 1:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“²

(Evropská unie, Zelená kniha, 2001)

¹ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>, str. 7

² Tamtéž, str. 7

Společenská odpovědnost firem definovaná Evropskou unií klade důraz na to, že nelze uplatňovat výhody plynoucí z CSR jako dočasný marketingový nástroj ovlivňování veřejného mínění, ale že je nutné realizovat tuto koncepci soustavně jako dílčí část běžných firemních aktivit. Dále se v definici poprvé objevuje slovo stakeholders jako pojem, který byl v pro potřeby uplatňování koncepce CSR definován v širším smyslu, než jak jej chápeme v běžné podnikové terminologii. Tato definice blíže nespecifikuje povahu sociálních a ekologických hledisek, jedná se tudíž o širší pojetí tohoto pojmu.

DEFINICE Č. 2:

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku³.“

(World Business Council for Sustainable Development, 1997)

Dle Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj lze pojem společenská odpovědnost firem chápat jako nástroj, který vede podnik k soustavnému etickému chování. Jedná se spíše o makroekonomický pohled, kde je podnik chápán jako subjekt trhu, který svou činností ovlivňuje celé národní hospodářství. Po vzoru Tomáše Bati je zde kladen velký důraz na péči o zaměstnance a environmentální hodnoty jsou zde opomíjeny.

DEFINICE Č. 3:

„Společenská zodpovědnost je závazek těch, co rozhodují, činit opatření, která povedou k ochraně a zlepšení blahobytu společnosti jako celku při uskutečňování svých vlastních zájmů⁴.“

(Keith Davis a Robert Blomstrom, 1966)

Poměrně velmi výstižná je definice, kterou uvádí Davis v roce 1966. Zdůrazňuje, že uplatňování koncepce společenské odpovědnosti firem je především věcí podnikových manažerů, protože ti většinou rozhodují o realizaci důležitých firemních aktivit.

³ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leadres Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>, str. 7

⁴ BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496, str. 8

Z definice je také patrné, že dochází ke střetu dvou rozdílných zájmů podniku – sledování a naplňování vlastních cílů a zajištění blahobytu společnosti. Pro účely CSR je třeba sladit je tak, aby si vzájemně neodporovaly, či ještě lépe, činit taková rozhodnutí, která by vedla k současnému naplňování obou těchto zájmů.

DEFINICE Č. 4:

„Společensky odpovědná firma by se měla snažit být zisková, řídit se zákony, chovat se eticky a být dobrým firemním občanem⁵.“

(Archie B. Carrol, 1991)

Ve své nejnovější verzi definice CSR se Carrol zaměřuje na hierarchii jednotlivých aspektů koncepce a především zdůrazňuje význam základní ekonomické stránky firmy.



Obr. 2.1 Pyramida společenské odpovědnosti firem⁶

⁵ Osobní stránky Jiřího Kukačky, CSR. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.jirikukacka.estranky.cz/stranka/csr>>.

⁶ KUKAČKA, J. *Společenská odpovědnost firem - mikroekonomický přístup*, Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2008. 99 s., Dostupný z WWW: <<http://ies.fsv.cuni.cz/work/index/show/id/988/lang/cs>>, str. 21

2.1.2 Historický vývoj CSR

Ve své studii z roku 2005 uvádí Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky, že teoretikové managementu začínají brát termín společenská odpovědnost firem v potaz až od poloviny 20. století. První kniha, která se pokusila definovat tento pojem, nesla název Social Responsibilities of the Businessman a byla vydána v roce 1953. Její autor Howard E. Bowen se považuje za prvního teoretika CSR. Hlavním nedostatkem jeho definice je nejednoznačná identifikace žádoucího chování podniku, přesto hrála tato kniha v oblasti utváření povědomí o Společenské odpovědnosti firem klíčovou roli a Bowenova definice společenské odpovědnosti je platná dodnes⁷.

V roce 1960 vydávají Davis Keith a Robert Blomstrom knihu Business and its Environment, kde upřesňují původní definici CSR⁸. Důraz je kladen především na schopnost manažera za každé situace zvážit možný dopad svých rozhodnutí na podnik a jeho okolí. Davisovu myšlenku podpořila ve 70. letech 20. století Committee for Economic Development, která navrhla nové vysvětlení této koncepce pomocí tří soustředných kruhů, z nichž vnitřní vyjadřuje závazky vyplývající z ekonomické funkce podniku⁹, střední zodpovědnost za uplatňování této ekonomické funkce vzhledem k měnícím se prioritám a hodnotám společnosti, a vnější představující závazky potencionální. Mezi teoretiky se také poprvé objevuje názor, že podnik, který pouze dodržuje legislativní požadavky, nelze považovat za společensky odpovědný.

Koncem 60. až 70. let se především v západních zemích začala prosazovat nová teze podnikání, ve které byla méně zdůrazňována role manažera a pozornost začala směřovat k interakci mezi firmou a jejím socioekonomickým systémem. V tomto období také vznikla většina obecných definic CSR.

⁷ „...jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ Zdroj: BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496, str. 5

⁸ „CSR je závazek jedince zvážit dopad svých rozhodnutí a činů na celý společenský systém. Podnikatelé uplatňují společenskou odpovědnost, když zvažují potřeby a zájmy ostatních lidí, které podnikatelské aktivity mohou zasáhnout. V případě, že tak konají, dokážou pak odhadnout i věci, které jsou mimo úzce definované ekonomické a technické zájmy jejich firmy“ Zdroj: BUSSARD, A.; MARČEK, E.; MARKUŠ, M.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie, prehľad základných princípov a príkladov*, [online] 1.vyd. Bratislava: Nadacia Integra, 2005. 113 s. Dostupný z WWW:

<http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf>, str. 5

⁹ Tvorba produktů, pracovních míst a dosahování ekonomického růstu. Zdroj: BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496, str. 5

V roce 1979 se zasadil o nový pohled na CSR Carroll, který se první pokusil konkretizovat jednotlivé pilíře koncepce. Jeho definice rozděluje celkovou odpovědnost firmy na čtyři hlavní dílčí části – ekonomickou, etickou, zákonnou a dobrovolnou. Těmto složkám pak intuitivně přiřadil váhy důležitosti 4:3:2:1. Jeho teorie byla po empirickém výzkumu podpořena také dalšími ekonomy.

Teprve v průběhu 80. let došlo k prvním pokusům prosadit teorii CSR v praxi. Poprvé se v podnikovém managementu objevují i alternativní pojmy jako společenská výkonnost podnikání, etika podnikání nebo veřejná politika. Typické je propojování koncepce společenské odpovědnosti firem se stakeholderskou teorií. Vztah stakeholdera k teorii CSR ve své knize Corporate Social Responsibility - Evolution of the Definitional Construct blíže vysvětluje Carroll¹⁰:

„Společenská odpovědnost firem je pojmem vyjadřujícím závazky firmy vůči všem skupinám, ze kterých se skládá společnost, a nejen vůči jejím akcionářům. Dva aspekty této definice jsou přitom velmi důležité. Zaprvé, závazky si je třeba osvojit dobrovolně; Pokud je jejich správa ovlivněná donucovací silou zákona nebo dohodou s odbory, tak se za dobrovolný akt nepovažuje. Zadruhé, platnost závazků je všeobecná, překračuje tradiční povinnost vůči akcionářům, a vztahuje se i na ostatní sociální skupiny, jakými jsou spotřebitelé, zaměstnanci, dodavatelé a sousední komunity.“

Obrovský význam pro rozvoj CSR měla Freemanova formulace stakeholderské koncepce v roce 1984, která se zabývá podrobnou identifikací nejdůležitějších skupin, které působí na podnik nebo podnik na ně. Tím se manažerům dostala odpověď na otázku, kam zacílit svou pozornost a vůči komu mají být zodpovědní. Z obecných definic CSR se tak začaly stávat „definice reagující na stakeholderský přístup“¹¹.

Na přelomu tisíciletí se o přesnější definování pojmu CSR zasadily především dobrovolné asociace společensky odpovědných firem, mimovládní organizace a také Evropská unie. V roce 1996 pak Jacques Delors, tehdejší předseda Evropské komise, inicioval vznik organizace nesoucí název CSR Europe, jejímž cílem je fungovat jako referenční bod pro CSR v celé Evropě, poskytovat poradenství v této oblasti a v neposlední

¹⁰ BUSSARD, A.; MARČEK, E.; MARKUŠ, M.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie, prehľad základných princípov a príkladov*, [online] 1.vyd. Bratislava: Nadacia Integra, 2005. 113 s. Dostupný z WWW: <http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf>, str. 6

¹¹ BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496

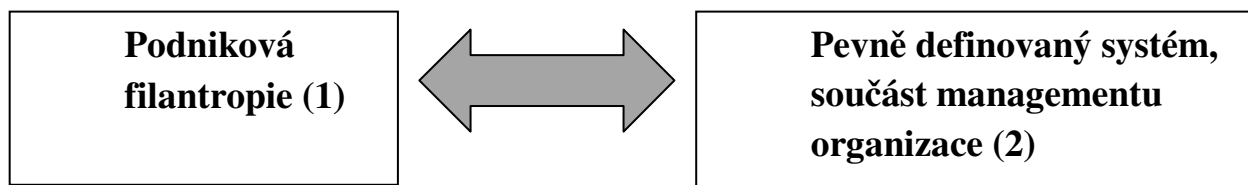
řadě taky informovat veřejnost pomocí konkrétních výstupů o přínosech, které koncepce přináší.

Dalším důležitým mezníkem pro evropský rozměr CSR se stal Lisabonský summit v březnu 2000, kde celá koncepce byla veřejně podpořena vrcholovými představiteli Evropské unie jako jeden z nástrojů k dosažení cíle, který byl na summitu v Lisabonu pro Evropu stanoven, a to konkrétně: *"stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností"*¹².

Důkazem, že Evropská unie bere Společenskou odpovědnost firem vážně, se v roce 2001 stalo vydání tzv. Zelené knihy s podtitulem Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Kniha má za úkol propagovat a posilovat koncepci CSR na evropské globální úrovni. Cílem jejího vydání bylo rozpoutat diskuzi na toto téma. Podrobnější analýza technik a nástrojů CSR poukázala na nutnost přetvoření koncepce pro účely jejího využití malými a středními podniky, které jsou v rámci politiky EU podporovány.

2.1.3 Současné pojetí společenské odpovědnosti firem

Co se týče historického vývoje konceptu CSR, lze říci, že se stejně jako ostatní teorie od dob svých počátků do současnosti měnil z hlediska konkrétního obsahu a rozsahu v závislosti na konkrétní situaci v podnicích, ve kterých měl fungovat. Ukázalo se, že CSR lze ve firemních podmínkách realizovat dvěma poněkud odlišnými způsoby:



Obr. 2.2 Základní dva přístupy k CSR¹³

¹²Společenská odpovědnost firem, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *CSR v zemích Evropské unie* [online]. 2008 Dostupný z WWW: < <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu> >.

¹³ RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 15

Princip podnikové filantropie má své kořeny v USA, kde se od 60. let minulého století rozmohl zejména u velkých korporací a postupně se stal středem zájmu i v ostatních vyspělých zemích. Později se právě ve Spojených státech rozmohla teorie chápání společenské odpovědnosti jako provázaného systému, na jejímž základě vznikly první organizace normativně hodnotící CSR v podniku (např. SA 8000).

Firemní dárcovství můžeme chápat jako „dobrovolnou angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě. Jedná se o aktivity nad rámec komerční činnosti firmy, které firmy nejčastěji realizují společně s neziskovými organizacemi.“¹⁴

Jak uvádí publikace *Napříč společenskou odpovědností firem* stále více korporací se věnuje dárcovství a sponzorství, přičemž nejrozšířenější formou podpory je dárcovství peněžní. Mezi další nejrozšířenější formy uplatňování firemní filantropie patří například:

- podnikové nadace a nadační fondy
- poskytování nepeněžních darů
- nabídka vzdělání, školení či odborné pomoci

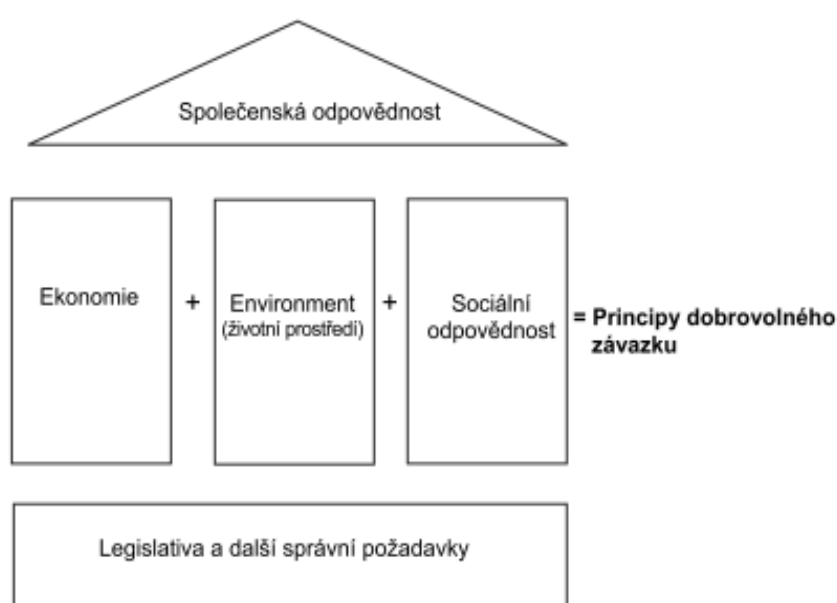
Druhý princip uplatnění CSR lze charakterizovat jako integrování systému určitých pravidel týkajících se oblastí CSR do běžného podnikového řízení, kde je chápeme jako stanovené cíle, které naplňujeme nad rámec legislativních podmínek a požadavků stanovených úřady. Jde o systematické vyvíjení politiky CSR, jejíž řízení je v rukou vrcholového managementu organizace. Zde můžeme zařadit i tematické rozdělení aktivit koncepce na tři základní pilíře – ekonomický, environmentální a sociální.

Nelze říci, že podnik, který aktivně působí pouze na poli firemní filantropie, se automaticky stává společensky odpovědným. K tomu, aby si přisvojil tento termín, je zapotřebí angažovat se ve více oblastech, jež jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

¹⁴ BARTOŠOVÁ Zuzana, *Průvodce firemní filantropií*, 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2005, 42 s. ISBN 80-902965-5-6, str. 3

2.1.4 Tři pilíře společenské odpovědnosti aneb „triple-bottom-line“

Aby bylo teorii CSR možno aplikovat do firemního řízení, musely být podrobně definovány její aktivity – bylo tedy zapotřebí stanovit určité hranice a pevně vymezit rámec těchto činností, který by samotnou teorii zaštitil. Bez určení těchto mantinelů by se samotný termín společenské odpovědnosti stal jen prázdnou frází, jež by podniky využívaly ke zvýšení publicity, a celá koncepce by ztratila smysl. Proto se již v prvních definicích CSR objevuje obraz základního členění firemních aktivit spadajících do působnosti teorie společenské odpovědnosti.



Obr. 2.3 Tři pilíře společenské odpovědnosti¹⁵

Jak uvádí Trnková, pro soubor těchto aktivit se používá označení „triple-bottom-line“. Zdůrazňuje úzký vztah mezi ekonomickou stránkou podniku a jejím okolím, neboť firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Jak ukazuje obrázek, veškeré činnosti spadající pod tři pilíře mohou efektivně fungovat pouze za předpokladu, že je podnik bude realizovat na principu dobrovolného závazku, tedy v souladu se základní podmínkou objevující se v mnoha definicích CSR.

¹⁵ RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 16

Zatímco dobrovolnost znamená volnost v rozhodování o uplatnění a míře aplikace koncepce, termín závazek naznačuje, že včleněním těchto aktivit do podnikových procesů se již podnik stává za jejich naplňování zodpovědným. Níže se podrobněji budu zabývat obsahem jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti.

Ekonomický pilíř

Dalo by se říci, že tento pilíř zahrnuje takové oblasti firemních aktivit, které nějak souvisí s vytvářením neocenitelných hodnot uvnitř podniku (principů, know-how) nebo se týká vztahů firmy s podnikatelským mezzoprostředím, tj. se zájmovými skupinami, které se v podnikatelské terminologii označují jako stakeholders. Konkrétně sem můžeme zařadit¹⁶:

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)
- transparentnost
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)
- odmítnutí korupce
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)
- chování k zákazníkům / spotřebitelům
- chování k dodavatelům
- chování k investorům
- ochrana duševního vlastnictví

Sociální pilíř

Pohled různých autorů na sociální pilíř CSR se trochu liší. Podle Prskavcové je vhodné jej dále rozčlenit na interní část, kam patří veškeré aktivity spojené se sociální politikou firmy, a externí část, zahrnující oblast firemní filantropie či spolupráci s místní komunitou. Naproti tomu Trnková se podrobnější kategorizací činností sociálního pilíře CSR nezabývá, protože uvádí, že interní a externí dimenzi lze definovat u veškerých aktivit triple-bottom-line, tedy nejen u její sociální oblasti.

¹⁶ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leadres Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

Pokud bychom respektovali tento argument, pak by sociální pilíř obecně zahrnoval následující soubor činností¹⁷:

- firemní filantropie
- dialog se stakeholders
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- rozvoj lidského kapitálu, lidská práva
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců
- rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců

Environmentální pilíř

Se soudobým trendem globalizace, kdy jsou konečně veřejně diskutovány otázky devastace životního prostředí, roste zejména v posledních letech význam tohoto pilíře. Vyplývá to z nutnosti zachovat příštím generacím co nejlepší životní podmínky, čehož můžeme dosáhnout dodržováním principů *trvale udržitelného rozvoje*¹⁸. Tento cíl se snaží podniky naplnit především tím, že snižují negativní dopad své činnosti na životní prostředí. Jedním z nástrojů environmentálního řízení je integrování environmentálních manažerských systémů (EMS) do firemní politiky. Cílem při zavádění EMS z hlediska ochrany životního prostředí je především ochrana přírodních zdrojů, dále pak omezování emisí, znečišťujících látek či ochrana zdraví pracovníků a obyvatel. Pod environmentální pilíř spadají aktivity¹⁹:

- ekologická výroba, produkty a služby (ISO 14000 a EMAS)
- ekologická firemní politika (recyklace, ekologické produkty)
- zmenšování dopadů na životní prostředí
- ochrana přírodních zdrojů

¹⁷ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leadres Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

¹⁸ „*Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.*“ Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem*, 1. vyd. Grada Publishing, 2005, 164 s. ISBN 80-239-6111-X, str. 121

¹⁹ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leadres Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

2.2 Stakeholders a jejich role v koncepci CSR

Pro hlubší pochopení základu, na kterém společenská odpovědnost firem stojí, je nutné věnovat dostatečnou pozornost termínu „stakeholders“. Již definice CSR, kterou uvádí Zelená kniha Evropské unie, předpokládá, že tento pojem je konceptu společenské odpovědnosti vlastní a že v ní sehrává důležitou roli. V kapitole 2.1.2 jsem se zmínila o propojenosti teorie společenské odpovědnosti s teorií stakeholderskou a pokusila se nastínit tuto provázanost pomocí definice stakeholdera, jež uvádí ve svém díle Carrol.

Nyní se budeme podrobněji zabývat tím, proč mezi oběma teoriemi vznikla pevná vazba, kdo konkrétně může být označen jako stakeholder, a jaký má význam cíleně zlepšovat vztahy s touto skupinou lidí.

2.2.1 Stakeholderská teorie

Jak je zřejmé z předchozích informací o historickém vývoji koncepce CSR, základní kámen této teorie položil Freeman v 90. letech minulého století. V té době už byla společenská odpovědnost v povědomí teoretiků a řešila se otázka, zda by měl být podnik zodpovědný vůči společnosti jako celku, nebo zda je třeba pro potřeby této koncepce nadefinovat nový, užší pojem společnosti. Nakonec byla podpořena druhá možnost zejména z důvodu špatné převoditelnosti teorie CSR do podnikové praxe. Pro tyto účely bylo výhodné zacílit onu „společnost“ na nejdůležitější skupiny s přímou vazbou na podnik, které se začaly souhrnně označovat jako stakeholders.

Po prvním úspěchu stakeholderské teorie se začala utvářet řada definic CSR reagujících na stakeholderský přístup. To znamená, že se do obecných definic začaly identifikovat více či méně konkrétně skupiny, vůči kterým má být podnik zodpovědný. Typickým příkladem může být definice Johnsona, která apeluje na sledování zájmů nejen akcionářů, ale také zaměstnanců, dodavatelů, lokálních komunit a společnosti.

S rozvojem stakeholderské teorie se však postupně začala ztrácet její účelnost, neboť docházelo k neustálému rozšiřování skupin stakeholderů o další a další skupiny, až se tato teorie stala natolik vágní, že ji nyní můžeme označit za použitelnou pouze při určitém omezení, a i tak hrozí jistá míra zkreslení její původní vize.

2.2.2 Definice pojmu

Pojem „stakeholder“ vznikl jako slovní hříčka. Z anglického jazyka známe výraz „stockholder“ nebo „shareholder“, kterým označujeme akcionáře, podílníka. Slovo „stake“ může také vyjadřovat zájem na něčem, většinou finančně podložený. Z toho vyplývá, že zatímco „stockholders“ jsou v překladu doslovně držitelé akcií, pojem „stakeholders“ označuje skupinu těch, kteří mají zájem na činnosti firmy. Jinými slovy tyto organizace či skupiny jednotlivců můžeme označit jako skupiny participující na podnikání²⁰.

Další široce užívanou definici používá Trnková, která tímto termínem označuje „všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku, nebo jsou fungováním podniku ovlivněny“. Dále pak ve své publikaci upřesňuje, že „skupina shareholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace“²¹.

Je třeba zdůraznit, že každý podnik si musí určit sám, které skupiny stakeholders jsou součástí jeho podnikatelského okolí a do jaké míry činnost firmy ovlivňují. K zevrubné identifikaci lze využít například těchto otázek²²:

- kdo ovlivňuje podnik?
- které skupiny stakeholders jsou ovlivňovány podnikem?
- které z uvedených skupin stakeholders jsou pro podnik klíčové?

Stanovení počtu zainteresovaných skupin je značně individuální a závisí na konkrétním postavení podniku a jeho politice. Obecně lze stanovit některé základní osoby a organizace, které se objevují v každé definici stakeholders. Patří sem vlastníci, akcionáři, investoři, zaměstnanci, spotřebitelé, dodavatelé a obchodní partneři, konkurence, vláda, lobbistické skupiny, komunity a média²³.

²⁰ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, str. 112

²¹ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>, str. 9

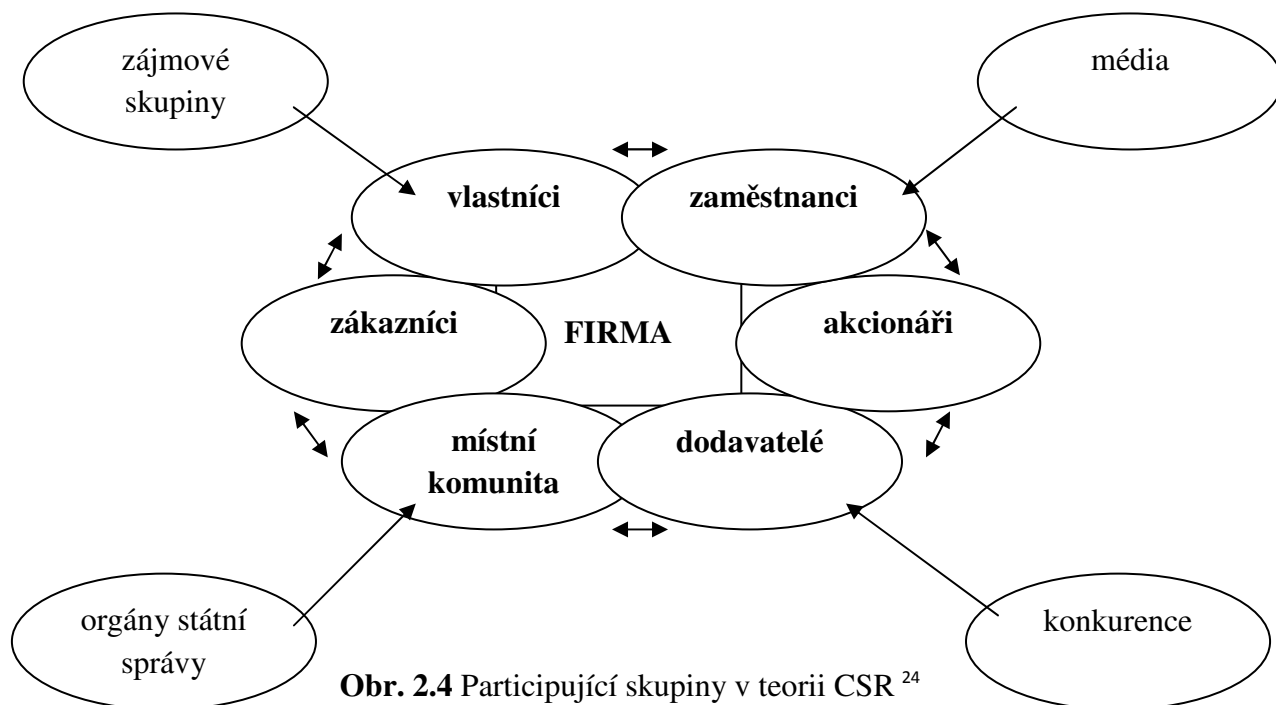
²² PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Brno: Tribuna EU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 20

²³ BUSSARD, A.; MARČEK, E.; MARKUŠ, M.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie, prehľad základných princípov a príkladov*, [online] 1.vyd. Bratislava: Nadacia Integra, 2005. 113 s. Dostupný z WWW: <http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf>, str. 9

2.2.3 Rozdělení stakeholderů a dialog s nimi

Pro lepší pochopení vzájemných vztahů mezi definovanou skupinou „stakeholders“ a podnikem samotným se praktikuje její rozdělení na dílčí části. To je vhodné, zejména pokud chceme rozlišit různé úrovně důležitosti jednotlivých dílčích skupin, což je dáno skutečností, že ne všechny ovlivňují podnikovou činnost stejnou měrou. Nejtypičtějším rozdělením je členění stakeholderů na primární a sekundární. Primární skupinu tvoří takové subjekty, které mají významný vliv na každodenní činnost a fungování podniku – zařazujeme zde tedy zaměstnance, zákazníky, dodavatele, investory a vlastníky firmy. Pokud není zájem skupiny na podniku přesně definovatelný a daná zájmová skupina stojí mimo každodenní interakci s podnikem, hovoříme o sekundárním členění stakeholderů, které obsahuje především místní komunity, stát, neziskové organizace apod.

Jiným pohledem na možnosti rozdělení stakeholderů pro podnikovou praxi je využití užšího a širšího pojetí, které se liší počtem participujících skupin. Užší pojetí zahrnuje maximálně šest těchto skupin – vlastníky, manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a investory. Z širšího pohledu jich lze rozlišit až dvanáct. Dalo by se říci, že pojetí obou rozdělení je téměř shodné.



²⁴ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, str. 112

Identifikace zájmových skupin je nutným krokem k aplikaci systematického procesu dialogu s nimi. Cílem komunikace se stakeholdery je ukázat zájem o jejich názory a postoje a, pokud je to možné, vytvářet s nimi dlouhodobá partnerství. Dalším pozitivním výsledkem může být šíření dobrých praktik, vzájemná inspirace a motivace. Tento aspekt nalezne uplatnění zejména při řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. V případě, že firmy přistupují k dialogu se stakeholdery otevřeně a konstruktivně, dochází také k posílení vzájemné důvěry mezi podnikem a skupinou nehledě na to, že znalost podnikatelského prostředí napomáhá podniku včasné identifikovat a řešit problémy.

2.3 Různé pohledy na společenskou odpovědnost

Po objasnění základních souvislostí vzniku teorie CSR se nám nabízí otázka, jaký význam má snažit se být společensky odpovědným podnikem? Nelze říct, že by tato koncepce byla od začátku podpořena všemi nejvýznamnějšími teoretiky managementu a dlouho se hovořilo, jaké jsou vlastně její hmatatelné přínosy pro podnik. Na jedné straně stojí totiž prospěch stakeholderů, jenž je při uplatňování teorie evidentní a vesměs vychází z pravidel etického podnikání. Na straně druhé, otázkou zůstává, co zajímá podnik natolik, aby se dobrovolně hlásil k politice, která na první pohled poskytuje výhody pouze stakeholderům a podniku jen zvyšuje náklady?

Koncepce CSR by jen stěží našla uplatnění v praxi, kdyby se nedaly konkrétně definovat přínosy, které podniku přináší. Manažery by těžko motivoval pouhý fakt, že dělají něco společensky prospěšného. Aby vize společenské odpovědnosti fungovala, musely být nalezeny takové oblasti nebo kritéria hodnocení, kde se vliv CSR dá nějakým způsobem změřit a přinejmenším slovně prokázat.

2.3.1 Kritika a obhajoba CSR

V počátcích bylo velmi těžké nalézt nějaké rozumné argumenty, které by hovořily ve prospěch myšlenky společenské odpovědnosti, což bylo dáno zejména tradičním přístupem manažerů k vedení podniku. Jak uvádí Seknička ve své publikaci *Etické řízení ve firmě*, vyplýval tento prvotní negativní postoj k CSR ze značné nerovnováhy mezi

maximalizací zisku a společenskou odpovědností podnikání samotnou. Zatímco jedna skupina teoretiků byla toho mínění, že „globálně obchodovaná společnost prostě nemá jinou alternativu než zvyšovat schopnost tvorby zisku, aby obstála ve srovnání s konkurencí“, obhájci teorie CSR zastávali poněkud odlišný názor, a to, že „společnost může být úspěšná a maximalizovat konkurenční schopnost tvorby zisku, jen pokud je řízena tak, aby vybilancovala zájmy různých skupin stakeholderů“²⁵.

Pravděpodobně nejvýznamnějším kritikem CSR byl nositel Nobelovy ceny Milton Friedman, který ve svých publikacích uvádí názor, že manažeři, kteří zaangažují podnik do společensky prospěšných aktivit, ve skutečnosti okrádají vlastníky, protože tak uvalují na podnik zbytečnou daňovou zátěž v podobě tzv. samozvaných daní, jež snižují akcionářům výnosy. Podle něj je jedinou společenskou odpovědností podniku tvorba zisku pro vlastníky. Dalším argumentem, který byl proti koncepci použit, bylo tvrzení, že „manažeři ničí tržní mechanismus alokování zdrojů a sami se staví do role veřejných zákonodárců, k čemuž nemají dostatečné kompetence“²⁶.

V současné době došlo v oblasti kritiky CSR k významnému obratu, kdy ostrá slova proti konceptu, vyslovena dříve výhradně zastánci kapitalismu, použil ve své publikaci jeden z předních představitelů levice. Bývalý americký ministr práce Robert Reich, který byl původně zastáncem teorie společenské odpovědnosti, ve své knize Superkapitalismus považuje CSR za „nebezpečné rozptýlení, jež podkopává demokracii a nepodporuje vládu v řešení sociálních problémů.“ Podle něj firmy využívají koncepci k tomu, „aby namluvili veřejnosti, že se problémy řeší, a brání tak smysluplnější politické reformě“²⁷. V očích Roberta Reicha je tedy teorie CSR považována za prostředek manipulace se stakeholdery a širokou veřejností.

Na druhou stranu je třeba říci, že argumentů schvalujících a prosazujících tento koncept, ale i jeho rozvoj v podnikové praxi, je mnohem více. Nejdůležitějším z nich je zřejmě kladný postoj Evropské unie k tomuto tématu, jenž stojí na tom, že CSR napomáhá k plnění řady cílů veřejných politik.

²⁵ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, str. 112

²⁶ BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496, str. 9

²⁷ Společenská odpovědnost firem, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *Hledání dobré firmy* [online]. 2007 [cit. 2007-10-09] Dostupný z WWW: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=323> >.

Některé zásadní důvody, které podporují teorii CSR, uvádí ve svých publikacích například Robbins a Coulter. Tito autoři tvrdí, že „pro společensky odpovědné chování firem existuje několik zásadních důvodů jako např. rostoucí očekávání veřejnosti, možnost omezení dalších vládních regulací či vytváření lepších sociálních užiteků v prostředí jak pro společnost, tak pro podniky“²⁸. Další oporu koncepce můžeme nalézt také v Petitově syntéze názorů Maya, Druckera, Keynesse a Berleho.

2.3.2 Hlavní přínosy společenské odpovědnosti firem

Podle výzkumu New York University tvoří vnímání firmy přibližně 85% tržní kapitalizace společnosti²⁹. To, jak vystupujeme navenek, se tedy druhým lidem jeví jako velmi důležité. Měli bychom se však zamyslet, zda takovéto snahy zapsat se pozitivně do podvědomí veřejnosti nejsou jen zbytečným plýtváním sil a peněžních prostředků. Existuje řada faktorů, na něž teorie společenské odpovědnosti působí, a výsledkem tohoto vlivu je pak určitý firemní prospěch. Mnoho teoretiků věnovalo značné úsilí definování hlavních přínosů, které by mluvily ve prospěch koncepce CSR, aby motivovalo podnikový management k její integraci do firemního řízení. V současné době se většina teoretiků i výzkumníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší tyto výhody³⁰:

- **zvýšení zisku** – tento přínos je rozporuplný, protože aktivity CSR přispívají ke zvýšení zisku často nepřímo. Každopádně šetření De Paul University z roku 1997 prokázalo, že podniky dodržující etické principy mají lepší finanční výsledky než ty, které tak nečiní. Studie Harvardské university ukazuje, že společensky odpovědné podniky mají až čtyřikrát větší tempo růstu a až osmkrát větší růst zaměstnanosti oproti firmám zaměřujícím se jen na své shareholdersy.
- **přístup k dodatečnému kapitálu** – vychází z tvrzení, že investice do CSR jsou méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení. K tomu přispívá i skutečnost, že se nejznámější verze burzovních indexů začínají rozšiřovat i o verze postihující CSR.

²⁸ SRPOVÁ, J.; KUNZ, V. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize* [online], 2009. 10 s. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html>>

²⁹ KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem*, 1. vyd. Grada Publishing, 2005, 164 s. ISBN 80-239-6111-X, str. 72

³⁰ CSR NETWORK, *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem* [online], Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>>.

- **snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti** – pokud firma zváží možné dopady své činnosti, může prospět životnímu prostředí, společnosti či ekonomice. Aplikace CSR má vliv jak na explicitní, tak na implicitní náklady. Zatímco první úspora se projevuje využitím inovací při integrování aktivit CSR do podnikového řízení, druhá je spojena spíše se zamezením možných budoucích nákladů, například nákladů na budoucí spory apod. Ačkoli z krátkodobého hlediska uplatnění metod CSR vede spíše ke zvýšení nákladů, v dlouhodobém horizontu je tomu přesně naopak.
- **zlepšení image** – tato oblast zlepšování se pokládá za jeden z hlavních cílů společenské odpovědnosti firem vůbec. Podle šetření UPS Europe Business Monitor z roku 2007 je potřeba zvýšit reputaci značky a image společnosti pro zhruba polovinu dotazovaných evropských manažerů klíčovým podnětem CSR aktivit³¹.
- **zvýšení obratu a loajality zákazníků** – získávání zákazníků je v teorii CSR založeno na ideovém základě, což znamená, že o koupi určitého produktu se spotřebitel nerozhoduje na základě ceny, ale na základě povědomí o něm. Tohle však funguje pouze za předpokladu, že existuje definovatelná skupina lidí, která aktivity CSR spojené s výrobkem dokáže ocenit a je ochotna za něj zaplatit více. Podnik pak získá konkurenční výhodu, protože takováto skupina zákazníků je mnohem loajálnější.
- **zvýšení produktivity a kvality** – implementace CSR do firemního řízení přispívá obecně ke snížení zmetkovosti a zvýšení produktivity práce a odráží se i v celkové kvalitě výrobků.
- **zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance** - průzkum veřejného mínění realizovaný firmou Cherenson Group ukázal, že až „78% dotazovaných dospělých by radši pracovalo pro společnost s výbornou pověstí, než pro společnost se špatnou pověstí, i když by jim tato společnost nabídla vyšší plat“³².
- **možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření** – firmy vystupující jako společensky odpovědné mají tendenci nejen dodržovat zákony a nařízení,

³¹ MĚŠEC.CZ, *Corporate Social Responsibility je hlavně o image firmy, konstatují elitní podnikatelé Evropy*, [online], 2007, [cit. 2007-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/corporate-social-responsibility-je-hlavne-o-image-firmy-konstatuji-elitni-podnikatele-evropy/>>

³² CSR NETWORK, *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem* [online], Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>>, str. 2

ale často si stanovují vlastní pravidla chování a pomocí vnitropodnikových samoregulačních orgánů kontrolují jejich dodržování nad rámec legislativních požadavků.

- **snížení rizika, snížení nákladů na risk management** – celá koncepce CSR se ve své podstatě snaží o předcházení vzniku rizik různými opatřeními z oblasti zejména řízení jakosti. Ačkoli tato opatření pro podnik v první řadě znamenají investování financí, zanedbání identifikace možného rizika může vést k daleko rozsáhlejšímu nákladům, než bychom vynaložili na jeho prevenci.
- **udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu** – vyplývá z nepřetržité komunikace firmy se stakeholdery, kdy prostřednictvím důsledného dialogu můžeme snadněji vysledovat jejich požadavky a přání a získat tak výhodu nad našimi konkurenty.

2.4 Mezinárodní normy a CSR iniciativy

Od svého vzniku v polovině 20. století až do současnosti vznikla na podporu teorie společenské odpovědnosti řada mezinárodních i národních organizací, iniciativ fungujících pod záštitou Evropské unie či OSN, i řada norem, které se zčásti nebo kompletně této problematice dotýkají. Z toho vyplývá, že se celá koncepce CSR setkala s podporou ve světovém měřítku a stala se tak trendem, který je v nynějším globálním prostředí žádoucí. Níže bych se ráda věnovala alespoň nejvýznamnějším formám podpory, za použití členění bývalé CSR analytičky Magdalény Steinerové.

2.4.1 Normy z oblasti společenské odpovědnosti

Norma je „dokument, který byl vytvořen a schválen předepsaným postupem na základě dohody předních odborníků a který slouží technické veřejnosti jako nezávazný/doporučující návod k řešení dané problematiky“³³. Jedná se tedy o dobrovolný závazek k určitému chování či jednání, což je princip, na kterém funguje i teorie společenské odpovědnosti. Není tedy divu, že koncepce CSR našla své opodstatnění i v právním prostředí a řada norem se věnuje problematice spadající pod její aktivity.

³³ KLABUSAYOVÁ, N.; BURDILÁKOVÁ, R.; ZLÁMALOVÁ, J. *Ochrana spotřebitele geneze a současnost*, 1. vyd. Brno: JIE s.r.o., 2009, 164 s. ISBN 978-80-248-2037-8, str. 140

a) **ISO 26000** – připravovaná norma by měla být letos schválena. Týká se nejen společenské odpovědnosti firem, ale i vládních a neziskových organizací, vysvětluje základní termíny týkající se CSR, měla by objasnit vztah mezi společenskou odpovědností a organizací a taky poskytnout návod pro implementaci CSR ve firemní praxi. Zařazení normy do programu prací ISO předcházela dlouhá jednání a diskuze zainteresovaných stran, mezi něž patří například organizace ILO nebo UNIDO. V lednu 2005 však s jejím zařazením vyjádřilo souhlas 37 členů ISO³⁴. Mezi hlavní cíle normy ISO 26000 patří například³⁵:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost
- vytvořit mezinárodní normu aplikovatelnou pro všechny typy organizací
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO)

b) **SA 8000** – tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) v USA. Jedná se o mezinárodní certifikační normu pro zlepšení pracovních podmínek. V České republice je podle této normy certifikováno několik organizací. Stanovuje požadavky především v oblasti BOZP, dětské práce, nucené práce či diskriminace na pracovišti.

c) **AA 1000 AccountAbility** – vznikla v roce 1999 ve Velké Británii s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, zaměřuje se na dialog mezi zainteresovanými stranami, určuje pravidla auditu a reportingu.

³⁴ PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 30

³⁵ VAVŘÍK, J. *Corporate social responsibility – methods of assessment* [online], 2009. 35 s. [cit. 2009-05-19]. Dostupný z WWW: <www.npj.cz/tmce/CSR%20OS%20prezentace/2009-csr-kvalita-vavrik.pdf>, str. 20

- d) **ISO 14001** – pomocí zavedení systému environmentálního managementu stimuluje organizaci ke snižování negativních dopadů na životní prostředí a směřuje ji k prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami.
- e) **EMAS** – je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Jedná se o hodnocení na základě auditů, kdy se organizace zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti, a každé environmentální prohlášení musí být potvrzeno akreditovanou třetí stranou.
- f) **OHSAS 18001** – jejím cílem je odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které mohou vyplynout z povahy činnosti podniku. Norma vznikla ve Velké Británii a její text vytvářela řada národních akreditačních organizací, certifikačních orgánů a konzultantských společností.

2.4.2 CSR iniciativy

Významné mezinárodní organizace daly popud ke vzniku tzv. CSR iniciativ, aby napomohly rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti na národní i globální úrovni. Jedním z hlavních cílů také bylo poskytnout měřítko pro hodnocení společensky odpovědných aktivit, ať už v oblasti ekonomické, sociální nebo environmentální.

- a) **EFQM rámec** – Evropská nadace pro management kvality navrhla tento rámec pro účely identifikace a zlepšování dopadů činnosti společnosti na všech úrovních aktivit CSR s ohledem na zájmy zainteresovaných stran. Vychází z devítikriteriálního modelu EFQM, který se v praxi používá k měření konkurenceschopnosti organizací. Jedná se o jeden z možných systémů hodnocení CSR aktivit³⁶.
- b) **Global Compact** – mezinárodní síť sdružující agentury OSN, mezinárodní organizace a zástupce firem vznikla v roce 2000, aby prosazovala devět základních principů společenské odpovědnosti firem, týkajících se lidských práv, pracovních standardů a životního prostředí.

³⁶ Společenská odpovědnost firem, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *CSR iniciativy* [online]. 2008 Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?iniciativy>>

- c) **GRI** – Global Reporting Initiative je mezinárodní organizace se sídlem v Amsterdamu zaměřená na implementaci a možnosti hodnocení CSR aktivit v podnikové praxi. Pod její záštitou vznikla soustava ukazatelů fungujících na principu metodik pro zveřejňování udržitelnosti³⁷, které lze použít k porovnání organizací v čase nebo s ohledem na plnění legislativních požadavků.
- d) **OECD** – poslední upravená verze směrnic byla vydána mezinárodní institucí OECD v roce 2000 a obsahuje soubor doporučení pro společensky odpovědné podnikání, který byl formulován vládami členských států. Jejich cílem je poskytnout celé koncepci CSR základní referenční rámec.
- e) **Iniciativa Evropské komise** – v roce 1996 vznikla na základě rozhodnutí tehdejšího předsedy EU organizace CSR Europe, jež si dává za cíl sloužit veřejnosti jako centrum vzdělávání a poradenství v oblasti společenské odpovědnosti firem.
- f) **ILO** – Mezinárodní organizace práce byla založena v roce 1919 a později se stala prvním specializovaným orgánem OSN. Její činnost se soustřeďuje na prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv, kdy pomocí mezinárodních programů a přístupů pomáhá ke zlepšení pracovních a životních podmínek. Zabývá se také školením, vzděláváním a výzkumem souvisejícím s výše uvedenými oblastmi.
- g) **International Business Leaders Forum** – mezinárodní vzdělávací nezisková organizace fungující od roku 1990. Jejím hlavním cílem je napomáhat k dosažení trvale udržitelného rozvoje na všech třech úrovních společensky odpovědného podnikání.
- h) **World Business Council on Sustainable Development** – jedná se o mezinárodní asociaci firem, která se angažuje v oblasti ekologicky šetrného hospodaření, inovací a podpory trvale udržitelného rozvoje.

³⁷ Třetí verze metodik byla zveřejněna v roce 2006 pod označením G3, podrobnosti o jejich složení lze najít na <http://www.globalreporting.org>. Zdroj: RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 42

Daný výčet iniciativ CSR není zdaleka kompletní, ale udává nejzákladnější přehled o světově známých institucích či systémech hodnocení. Pro přehlednost si uvedme v bodech ještě několik dalších organizací, které se nějakým způsobem zasazují o propagaci koncepce CSR a šíření vědomostí na tomto poli podnikání³⁸:

- Business in the Community
- ISO – International Organization for Standardization
- Business for Social Responsibility
- The Copenhagen centre
- SME Key pro malé a střední podniky

³⁸ BUSSARD, A.; MARČEK, E.; MARKUŠ, M.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie, prehľad základných princípov a príkladov*, [online] 1.vyd. Bratislava: Nadacia Integra, 2005. 113 s. Dostupný z WWW: <http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf>, str. 16

3. Aplikační část

3.1 O společnosti BLOCK a.s.

Tato kapitola bude pojednávat o historii a současnosti podnikatelské činnosti firmy BLOCK a.s. a dále bude zaměřena na CSR problematiku a charakteristiku konkrétních cílů vytvořených na míru situaci v podniku.

3.1.1 Základní informace



Obr. 3.1 Logo společnosti³⁹

IČ: 18055168

DIČ: CZ18055168

Sídlo společnosti: Stulíková 1392, 198 00 Praha 9

Právní forma: akciová společnost

Typ vlastnictví: soukromé

Rok založení: 1991

Pobočky:

- Středisko, Administrativní centrum BLOCK, Valašské Meziříčí, U Kasáren 727
- Středisko, Obchodně marketingové centrum, Valašské Meziříčí, Rožnovská 25
- Středisko, Facility management, dodávky, Valašské Meziříčí, Zašovská 264
- Středisko, Validace, školení, Praha 9, 198 00, Stulíková 1392
- Středisko, Logistické centrum, Vsetín, 755 01, Josefa Sousedíka 372

Webové stránky: www.block.cz

³⁹ Zdroj: Interní databáze firmy BLOCK a.s.

3.1.2 Profil společnosti

Firma BLOCK a.s. dnes působí v mnoha zemích světa prostřednictvím svých dceřiných společností nebo spolupracujících firem. Od svého založení v roce 1991 se orientuje na komplexní dodávky technologických staveb s požadavky na čistotu výrobních prostor, média, tepelnou techniku a klimatizaci. Podnik je vyprofilován jako inženýrská firma se silným architektonickým a projekčním útvarem a zkušenou skupinou techniků a inženýrů pro řízení a realizaci staveb.

Společnost je od roku 2007 držitelem certifikátu řízení jakosti výroby a služeb ISO 9001 a je schopna trvale poskytovat služby a produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, dále podnik vlastní osvědčení BEZPEČNÝ PODNIK (2004), který dokládá funkčnost a transparentnost jako účinný a ekonomicky efektivní model řízení bezpečnosti odpovídající požadavkům směrnic EU. Od roku 2007 je BLOCK a.s. vlastníkem certifikátu podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001, který zahrnuje projektování, inženýring, dodávání a řízení výstavby průmyslových staveb, včetně technologií s uvedením do provozu pro všeobecnou, elektrotechnickou, chemickou, potravinářskou a farmaceutickou výrobu, rovněž zpracování urbanistických řešení a architektonických návrhů staveb, včetně inženýringu občanské výstavby. Rovněž i firemní výrobky jsou certifikovány a plně odpovídají standardům Evropské unie.

Mezi hlavní oblasti působnosti firmy BLOCK a.s. patří:

- **FARMACIE**

- realizace staveb na klíč s komplexním zabezpečením a důrazem na vytvoření vysoce kvalitního prostředí s garancí stálosti parametrů pro nejnovější technologie sloužící výzkumu, výrobě, kontrole a vydávání léků

- **ZDRAVOTNICTVÍ**

- v rámci svého programu zavádění pokrokových technologií nabízí k využití variabilní a flexibilní systémy k výstavbě operačních sálů, jednotek intenzivní péče, makrobiotických laboratoří apod.

- **POTRAVINÁŘSTVÍ**
 - realizace výrobně provozních a kontrolních prostor pro potřeby potravinářského průmyslu
- **ELEKTROTECHNIKA**
 - vybudování výrobních prostor s vysokými nároky na prašnost vzduchu, jeho teplotu a tlak, určené pro náročnou výrobu elektrotechnických komponentů
- **CHEMICKÝ PRŮMYSL**
 - dodávky prostor s vysokou kvalitou prostředí určených pro vývoj a výrobu chemických produktů, výstavba a vybavení chemických laboratoří
- **KLIMATIZACE A CHLAZENÍ**
 - kompletní dodávka a montáž klimatizací, vzduchotechniky

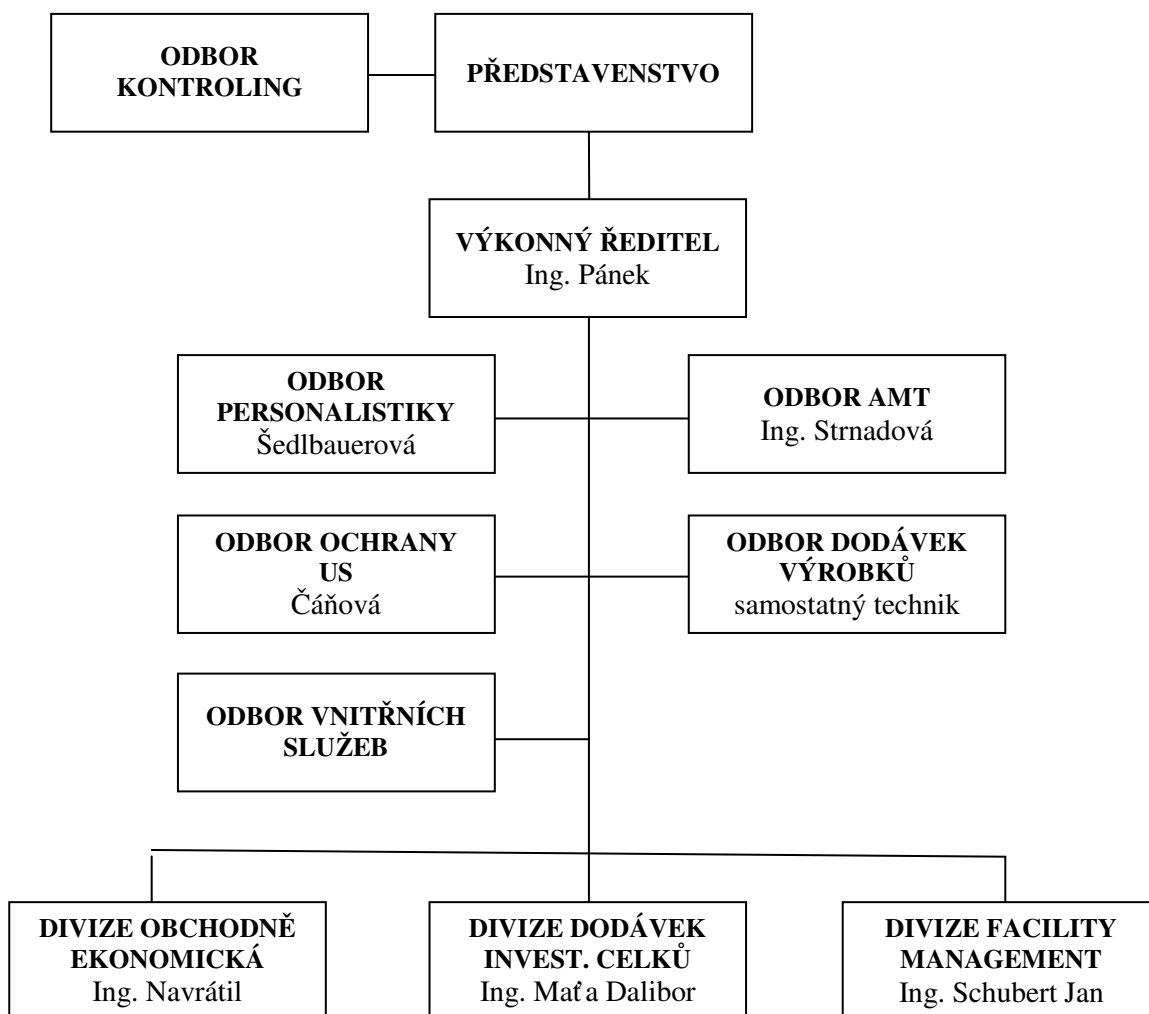
3.1.3 Firemní struktura

V rámci sdružení firem BLOCK GROUP společnost zajišťuje výrobu svých výrobků a poskytuje komplexní dodávky a služby v oblastech její působnosti. V roce 1993 byla založena první dceřiná společnost BS Vsetín zabývající se výrobou nábytku do čistých prostor, kanceláří a laboratoří. První pobočka firmy v zahraničí BLOCK GEO se nachází v hlavním městě Gruzie Tbilisi a vznikla o tři roky později. Konkrétní majetkové vazby podniku popisuje následující tabulka:

Název firmy	Podíl v %	Sídlo společnosti
BS Vsetín s.r.o.	80	Česká republika
BLOCK leasing s.r.o.	100	Česká republika
MAAP spol s r.o.	51,1	Česká republika
BLOCK Zalup Ltd.	66,7	Polsko
BLOCK GEO s.r.o.	50	Gruzie
FOR Clean a.s.	100	Slovensko
BLOCK SK s.r.o.	85	Slovensko
BLOCK Romania SRL	100	Rumunsko
OOO BLOCK s.r.o.	100	Rusko
BLOCK WEST HOLDING s.r.o.	60	Rusko

Tab. 3.1 Majetkové vazby a výše podílů vlastněných BLOCK a.s.⁴⁰

⁴⁰ HBI online databáze firem, *BLOCK a.s.*, [online]. Dostupný z WWW:
< <http://www.hbi.cz/cs/firmy/block-as-praha-9-C05445.html> >



Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti se jmény⁴¹

Obrázek detailně znázorňuje organogram firmy s divizní strukturou. Výkonný ředitel zodpovídá za správu a fungování divizí, dohlíží na plnění plánů a kontroluje hospodářské výsledky, divize pak mají funkci samosprávně řízených celků s vlastním vedením, které nese za činnost úseku zodpovědnost. Odbory zastávají v podniku pozici štábních jednotek, jež se nemohou samostatně podílet na jeho řízení, mají kompetence pouze ve vykonávání určitého okruhu aktivit a jsou povinny poskytovat informace o své činnosti konkrétním nadřízeným útvarům.

⁴¹ Zdroj: Interní databáze firmy BLOCK a.s.

3.2 Uplatnění CSR v podnikovém řízení – model PDCA

„Práce není jakákoliv činnost, ale jen ta, která mění svět.“

Václav Bělohorský

Pokud jsme se jako korporace rozhodli přijmout dobrovolný závazek společenské odpovědnosti, je nutné si ujasnit, jakým způsobem se rozhodneme jej realizovat v podnikové praxi. K tomu musíme zvolit konkrétní ekonomický nástroj, který nějakým způsobem umožňuje hodnocení úrovně CSR v podniku. Většina autorů publikací o společenské odpovědnosti se shoduje, že je k tomu vhodné použít Demingův cyklus PDCA. Rada kvality České republiky ve spolupráci se Sdružením Korektního podnikání ve prospěch použití tohoto nástroje argumentuje:

„Model PDCA je průběžný, postupný proces, který umožňuje organizaci zavádět a rozvíjet politiku organizace se zaměřením na systém managementu CSR.“⁴²

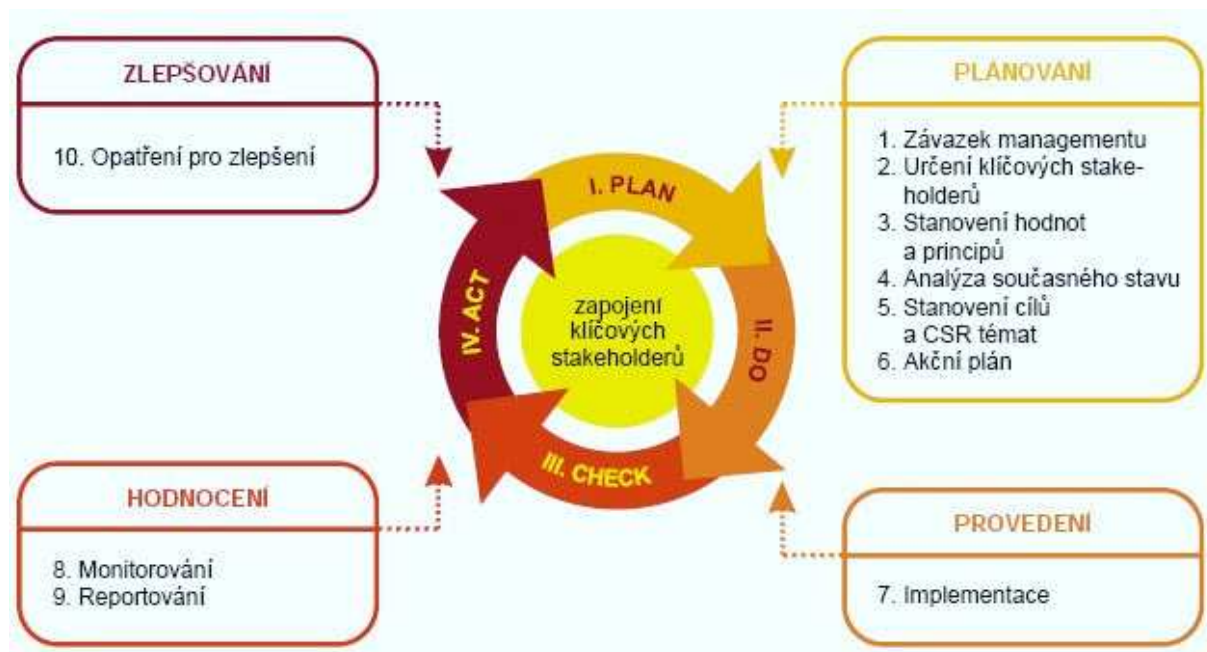
Využití modelu PDCA v praxi nejlépe realizujeme pomocí metody postupného zavádění, a to v následujících obecných bodech, přičemž je výhodnější jeho aplikace v konkrétní oblasti CSR pro předem danou zájmovou skupinu⁴³:

- 1) „**P – Plan**“ (plánování, příprava konceptu, popis činností).
- 2) „**D – Do**“ (realizace připravených akcí).
- 3) „**C – Check**“ (kontrola, vyhodnocení akce).
- 4) „**A – Act**“ (zlepšování, které firma využije v následujícím cyklu).

⁴² RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 27

⁴³ PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-02-01989-3, str. 24

Neexistuje žádný obecně stanovený postup, který by zaručil úspěšné zavedení konceptu společenské odpovědnosti v konkrétním firemním prostředí, ale v praxi se ukazuje výhodné uplatnit základních deset kroků, které popisuje následující obrázek:



Obr. 3.3 Deset kroků implementace CSR v modelu PDCA⁴⁴

Jednotlivé kroky implementace popisuje Steinerová ve své brožuře *Koncept CSR v praxi*, pro účely mé bakalářské práce postačí stručně vytýčit hlavní body:

- 1. Závazek managementu** – nezbytná je podpora koncepce vrcholovým vedením, které rozhodne o rozsahu implementace CSR a alokaci podnikových zdrojů. Ze členů různých firemních oddělení vzniká CSR tým, kterému je vyčleněn speciální manažer.
- 2. Určení klíčových stakeholderů** – definování zájmových skupin, určení jejich požadavků na komunikaci a vlivu na podnik.
- 3. Stanovení hodnot a principů** – klíčové hodnoty jsou definovány prostřednictvím firemního poslání a principů odpovědného chování, které představují základní stavební kameny CSR strategie. Patří sem i stanovené zásady podniku ve formě etického kodexu.

⁴⁴ Společenská odpovědnost firem, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *Deset kroků implementace CSR* [online]. 2008 [cit. 2008-03-19]. Dostupný z WWW: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=611> >

4. **Analýza současného stavu** – dělíme na vnitřní analýzu a analýzu okolí, které zaměříme na konkrétní zhodnocování CSR aktivit realizovaných podnikem v současném období. Můžeme použít metodiku SWOT.
5. **Stanovení cílů** – v této fázi by si firma měla nadefinovat cíle v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti, k jejichž naplnění dojde v horizontu jednoho roku. Cíle by měly korespondovat s firemními principy a hodnotami. Po uplynutí stanoveného období se vyhodnocuje úspěšnost jejich naplnění.
6. **Akční plán** – tento plán konkrétně stanovuje aktivity, které vedou k naplnění jednotlivých CSR cílů. Kromě časového plánu by měl obsahovat informace o pravomocích a odpovědnostech a alokaci podnikových zdrojů.
7. **Implementace** – realizace akčního plánu ve firemní praxi.
8. **Monitorování** – k hodnocení výkonu se používají kvalitativní a kvantitativní indikátory, najejichž volbě se podílejí firemní stakeholdeři. Mezi jednoduché indikátory hodnocení můžou patřit:
 - počet dodavatelů, kteří se zapojili do projektu
 - celková suma vynaložená na podporu projektů v Kč
 - počet zaměstnanců využívající parkovací místa
9. **Reportování** – jedná se o prezentaci dosažených výsledků pomocí CSR reportu a stanovení cílů na další období.
10. **Zlepšování** – zhodnocení a případné změny v CSR strategii. Slouží jako zpětná vazba celého procesu implementace.

3.3 CSR ve firemní praxi

Ve své praktické části bakalářské práce bych se dále chtěla zaměřit na aplikaci CSR v konkrétním firemním prostředí, přičemž důraz kladu především na oblast plánování. Vycházím tak z předpokladu, že samotnou implementaci a následný monitoring si již provádí firma sama dle svého uvážení. K rozboru stavu v podniku použiji model PDCA v krocích, jež jsou názorně popsány v kapitole 2.5.

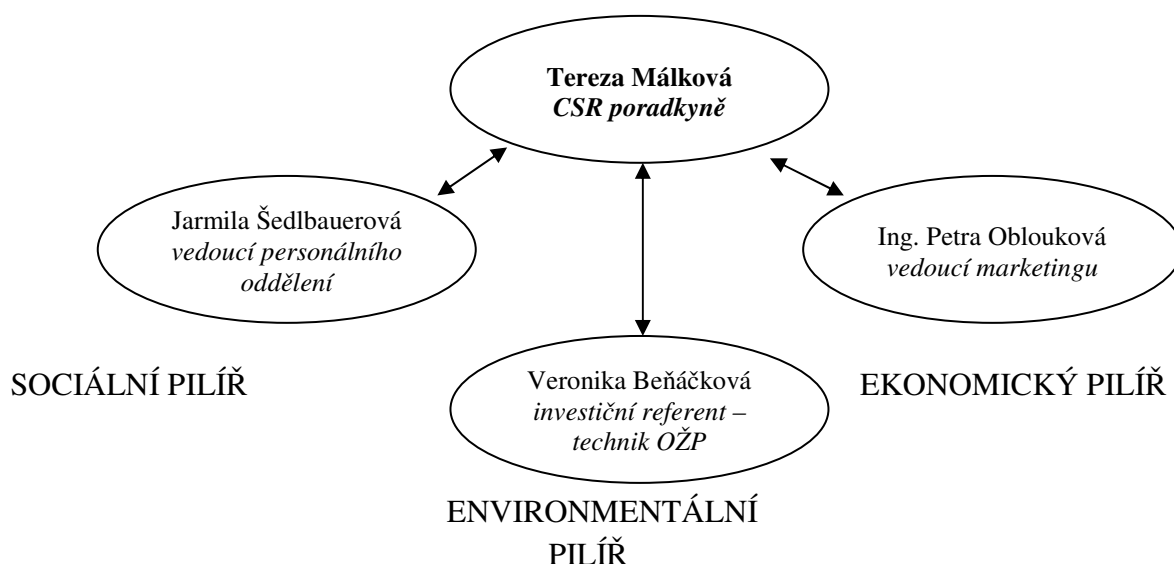
Do oblasti plánování pak spadají tyto aktivity CSR:

- závazek managementu
- určení klíčových stakeholderů
- stanovení hodnot a principů
- analýza současného stavu
- stanovení cílů
- akční plán

3.3.1 Závazek managementu

Nejdříve je důležité seznámit se svými postoji a stanovisky k CSR vedení podniku. Jak se staví řídicí pracovníci k samotné problematice? Zamítavý postoj by úspěšnost celého projektu značně snížil, protože by dostatečně nemotivoval ostatní zaměstnance, a ti by pak nebyli v souladu s politikou firmy. Realizovat koncepci, o jejíchž přínosech vedení spekuluje, znamená zbytečné mrhání penězi a časem. Při prvotním průzkumu názorů na CSR jsem se naštěstí setkala s podporou a zájmem. Výkonný ředitel Ing. Pánek se nebrání moderním trendům v řízení společnosti a realizaci projektu na firemní půdě uvítal v zájmu zvýšení publicity podniku a propagace jejích produktů a služeb.

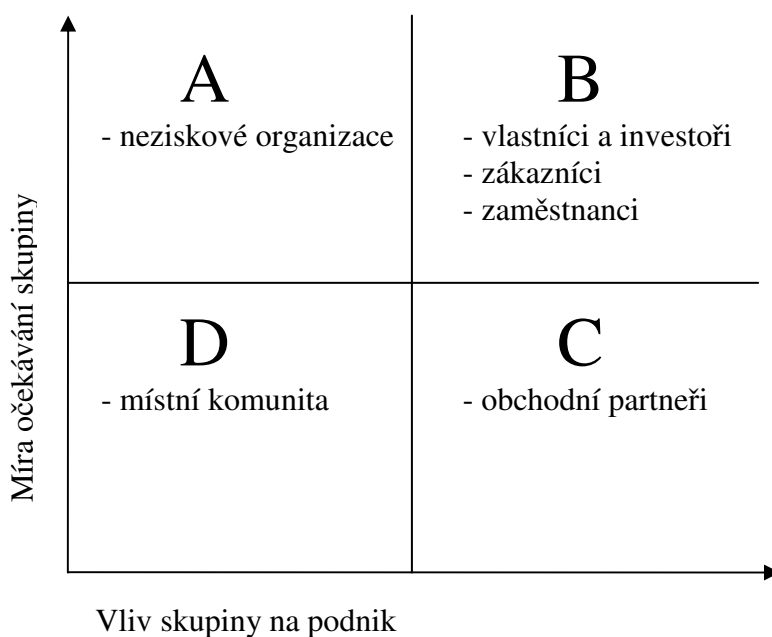
Následujícím krokem bylo sestavit speciální tým složený z odborníků různých oddělení, který by dále napomohl určit klíčové aktivity CSR a nejdůležitější zájmové skupiny. Domluvila jsem si tedy schůzku s několika zaměstnanci firmy, kteří byli ochotní se na daném projektu podílet a mají co dočinění s hlavními pilíři společenské odpovědnosti. Vytvořili jsme čtyřčlenný CSR tým, který se stal základem pro další spolupráci.



Obr. 3.4 Ilustrativní znázornění CSR týmu ve firmě BLOCK a.s.⁴⁵

3.3.2 Určení klíčových stakeholderů

V dalším kroku bylo nezbytné nadefinovat zájmové skupiny, které větší nebo menší měrou působí na podnik, stručně definovat zájmy každé z nich a určit míru jejich vlivu a nároky kladené na podnik. Z tabulky v příloze č. 3 vyplývá následující matice zainteresovaných skupin:



skupiny v poli A – je třeba chránit jejich zájmy a průběžně je informovat o činnosti podniku.

skupiny v poli B – podnik je pro ně významný a ony jsou zároveň důležité pro podnik – třeba dbát na dobré vztahy, vést dialog.

skupiny v poli C – vlivné skupiny, je třeba zajistit jejich spokojenost – představují riziko.

skupiny v poli D – nejsou pro podnik příliš důležité, stačí odpovídat na jejich otázky.

Obr. 3.5 Matice zainteresovaných skupin⁴⁶

⁴⁵ Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁶ Zdroj: tamtéž

3.3.3 Stanovení hodnot a principů

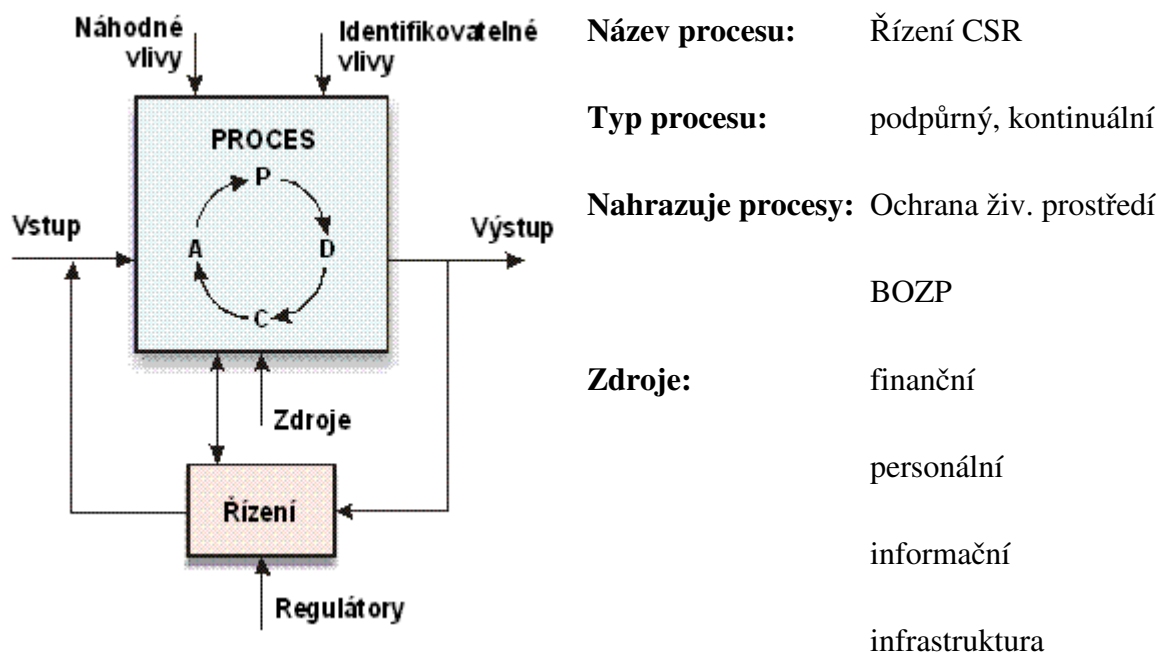
Společnost BLOCK a.s. má pevně stanovená pravidla chování ve formě etického kodexu, který je veřejně přístupný všem pracovníkům firmy. Dále jsou v rámci podniku nadefinovány základní politiky, které by měl společensky odpovědný podnik mít - politika jakosti, politika ochrany životního prostředí a politika BOZP. Mezi základní uznávané hodnoty firmy patří:

- bezporuchovost/bezvadnost dodávaných investičních celků
- soustavné vzdělávání zaměstnanců
- vytváření vhodných pracovních a sociálních podmínek
- trvalé zlepšování procesů
- podpora rozvoje regionu
- dodržování právních předpisů, zákonů, vyhlášek apod.
- minimalizace znečištění životního prostředí

V příručce pro integrovaný systém QMS, EMS a pro systém řízení BOZP jsou určeny hlavní podnikové procesy. Jedná se o takové procesy, které se bezprostředně podílejí na tvorbě přidané hodnoty. V rámci aplikace CSR do podnikové praxe vzniká logicky zcela nový proces, jenž nazvu „Řízení CSR“. Mým úkolem v rámci tohoto kroku je analyzovat, charakterizovat a začlenit nový proces do systému řízení firmy a připravit tak management na změny, které přináší implementace koncepce.

Při charakterizování procesu bylo nezbytné se rozhodnout o jeho typu, určit majitele procesu, měřicí kritérium a trend v souladu s běžnými firemními postupy. Majitel procesu řídí mu přiřazený proces a zodpovídá za jeho výstupy. Pokud bychom vycházeli z Paretova principu, dala by se efektivita procesu hodnotit tak, že za optimálně efektivní by se považoval proces, který by vykazoval 80 % výsledků při vynaložení 20 % úsilí. Další úlohou majitele procesu je analyzovat výsledná data a určit, zda jsou v přípustných mezích dle plánu. V případě, že tomu tak není, je nezbytné provést analýzu faktorů, které daný stav způsobily.

Následující obrázek podrobně popisuje komplexní pohled na proces a napomohl mi určit oblasti, ve kterých budu nový proces dále definovat:



Obr. 3.6 Rozšířený model procesu⁴⁷

Pro snadnější procesní řízení byla vypracována tzv. karta procesu, která je k nahlédnutí v Příloze č. 4 a obsahuje podrobné informace týkající se správy a návazností procesu na celý podnikový systém. Podpůrnost pak vychází z úvahy, že proces přináší přidanou hodnotu zprostředkovaně, tedy pomocí jiných činností, než jsou hlavní podnikatelskou náplní firmy. „Řízení CSR“ nahrazuje určené procesy tím způsobem, že ony samotné nejsou zrušeny, ale nově definovaný proces jejich náplň plně obsáhne.

Regulace znamená měření výkonnosti procesu. Tu je možno měřit pouze za předpokladu, že známe procesní vstupy a výstupy a provádíme průběžnou kontrolu plnění cílů, které byly pro proces definovány. V našem případě se jedná o zhodnocení plnění akčního plánu a případné zaznamenání neshod. Vysoká míra odchylek svědčí o velké variabilitě procesu, a v takovém případě je nutné provést analýzu příčin. Pro každý proces lze obecně stanovit některé hlavní příčiny jeho selhání. Konkrétní analýzu jsem provedla pomocí Ishikawova diagramu příčin a následků, který je označen jako Příloha č. 5 a slouží ke správnému pochopení možných chyb procesu a jejích důsledků.

⁴⁷ Zdroj: interní databáze firmy BLOCK a.s.

3.3.4 Analýza současného stavu

K podrobné analýze CSR aktivit v podniku jsem použila metodiku SWOT, která je nenáročná na zpracování a podává informace přehledným a uceleným způsobem. Kromě vytýčení všech čtyř oblastí analýzy jsem se zaměřila na rozčlenění každé kategorie na důležité a nedůležité aktivity v poměru 80:20, přičemž do samotného průzkumu byla použita pouze data spadající do 80% nejdůležitějších aktivit, která byla dále seřazena sestupně podle důležitosti (uvedena v procentech). Tím jsem dospěla k eliminaci nedůležitých oblastí a zpřesnění celého průzkumu.

Pilř CSR	Silné stránky	%	Slabé stránky ⁴⁸	%
EKONOMICKÝ	použití norem kvality	90	uveřejnění fin. informací	90
	průzkum spokojenosti zákazníků	85	včasné placení faktur	90
	poprodejní servis	80	sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb	80
	školení bezpečnosti práce	80	monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci	80
	etický kodex	70		
	měření firemního image	70		
	přístupnost www stránek	55		
SOCIÁLNÍ	profesní vzdělávání	95	flexibilní formy práce	80
	odpovídající platové ohodnocení	80	nefinanční benefity	70
	využití prostředků interní komunikace	75	podpora propouštěných zaměstnanců	70
	průzkum spokojenosti zaměstnanců	70	sběr návrhů od zaměstnanců na zlepšení výkonnosti firmy	60
	preventivní zdravotní prohlídky	65		
ENVIRONMENTÁLNÍ	environmentální strategie	90	minimalizace odpadu	90
	ISO 14001	85	šetrnost činnosti k životnímu prostředí	90
	optimalizace výrobního procesu	85		
	návrhy na zlepšení environmentálních praktik	70	prevence vzniku škod na životním prostředí	80

Tab. 3.2 Analýza vnitřního prostředí firmy BLOCK a.s.⁴⁹

⁴⁸ Slabými stránkami rozumíme, že dané aktivity jsou v rámci firmy plněny nedostatečně nebo vůbec.

⁴⁹ Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy vyplynulo, že se firma aktivně zapojuje do činností všech oblastí CSR, mezi její nejsilnější stránky patří fungující politika jakosti, možnost profesního vzdělávání zaměstnanců a silné působení na poli environmentálního řízení. Zároveň se ale ukázalo, že aktivity v této oblasti jsou pro podnik spíše nutností, protože její činnost významně působí na stav životního prostředí, jedná se totiž o náročné investiční projekty. S tím souvisí i vysoké nároky na materiály a následné hromadění odpadu na pobočkách společnosti. Ve finanční praxi to znamená, že firmě rostou náklady na odstranění těchto nežádoucích vlivů, a to se může druhotně projevit také poklesem firemní image. Mezi další významné slabé stránky patří zejména neochota poskytovat informace o finanční situaci podniku a také poměrně nízký platební index⁵⁰, kdy jsou faktury spláceny v průměru mezi 16 a 30 dny, což může vést k nespokojenosti obchodních partnerů.

Příležitosti	Hrozby
- standardizace CSR procedur v rámci normy ISO 26000 - lepší "hmatatelnost" koncepce	- zvětšující se náklady na odstranění nedostatků v oblasti OŽP
- kladný postoj vedení ke změnám	- vysoké zákonné nároky na podnik
- současné trendy v řízení podniku přispívají k podpoře CSR aktivit	- nevzdělanost, neinformovanost veřejnosti
- zvýšený zájem veřejnosti o ochranu životního prostředí v posledních letech	- vliv globalizace a změny trendů mohou způsobit odklon od přínosů teorie CSR
- zlepšení komunikace s důležitými skupinami a pochopení jejich zájmů	- apatie zákazníků k cílům koncepce
- možnost propagovat CSR v zahraničí	- důsledky ekonomické krize vedou firmy spíše ke snižování nákladů a objemu investic
- podpora a propagace koncepce EU a mnoha jinými subjekty	- limitované finanční zdroje
	- nestabilní politická situace

Tab. 3.3 Analýza vnějšího prostředí firmy BLOCK a.s.⁵¹

Průzkum příležitostí a hrozeb poukazuje na možná rizika, která se v současné době objevují a mohou v budoucnosti ohrozit činnost společensky odpovědně se chovající firmy. Největším „strašákem“ takového podniku je nejspíš neinformovanost společnosti o přínosech koncepce, protože stále ještě více než třetina fungujících firem nemá žádné, nebo jen velmi malé povědomí o tom, co to společenská odpovědnost vlastně je. Z toho pak vyplývá, že existuje určité procento zákazníků, které tuto politiku nedocení a přehlédne, a určitá část lidí, která se sice v problematice orientuje, ale i přesto sleduje

⁵⁰ Úroveň indexu mi byla poskytnuta v rámci již realizované interní analýzy firemní konkurence.

⁵¹ Zdroj: Vlastní zpracování

jen své vlastní zájmy, kterými jsou většinou dobrá kvalita za nízkou cenu. Dalším rizikem jsou vysoké legislativní požadavky na podnik, protože ten se v rámci koncepce CSR zavázal, že bude plnit své závazky na úrovni vyšší, než jsou samotné požadavky deklarované státem. To může být pro podnik problém, pokud dosud některé zákonné požadavky neplnil a důsledky řešil až dodatečně. Sama firma se může vlivem ekonomické situace dostat do rozporu s cíli společenské odpovědnosti, zvlášť pokud by došlo k poklesu hospodářské výkonnosti a konkurence by nastolila cenovou válku. Vznikl by tak tlak na snižování cen v odvětví, což znamená snižování nákladů, a pokud by vedení firmy nebylo přesvědčené o přínosech koncepce, mohlo by odříznout proces od finančních zdrojů. Naštěstí v oboru specializovaného stavebnictví a projektového inženýrství není tak velký důraz kladen na cenu, jako spíše na samotnou kvalitu a včasnost provedení.

Mezi nejvýznamnější příležitosti, které se firmě BLOCK a.s. naskýtají v souvislosti s CSR, patří veškeré přínosy koncepce definované v kapitole 2.3.2. V první řadě je důležité, aby samo vedení proklamovalo politiku společenské odpovědnosti a její cíle se staly strategickými cíli společnosti. V podniku bylo v minulosti realizováno mnoho analýz, při kterých se používaly moderní ekonomické metody. To, i samotný přístup vedení, vyloučilo výskyt další možné překážky v implementaci CSR – odporu ke změnám. Do budoucnosti se kladný postoj managementu podniku k novým věcem jeví jako příležitost, protože samotná koncepce vyžaduje odlišný způsob myšlení, než na který jsou zvyklí zastánci tradičního ekonomického přístupu. Změnit myšlení člověka je úkolem nelehkým a často se to nepodaří ani pádnými argumenty. V našem případě to však nebylo třeba, proto z mého pohledu patří i tohle hledisko k podnikovým příležitostem. Závěrem chci zdůraznit význam mnoha organizací působících na podporu společenské odpovědnosti, které značnou měrou přispívají k její propagaci, nehledě na to, že v průběhu tohoto roku bude vydána samotná ISO norma týkající se problematiky CSR. Takže když pomineme nestabilní politickou situaci v České republice a stále „neuchopitelný“ vliv globalizace, můžeme usoudit, že trend podpory této oblasti je jednoznačně rostoucí.

3.3.5 Stanovení cílů

Provést analýzu prostředí firmy by samo o sobě nebylo k ničemu, kdyby nebyl znám účel, za kterým byla uskutečněna. Mým cílem bylo zjistit současný stav podnikem realizovaných CSR aktivit, který mi pomohl utvořit si obrázek o tom, jak to reálně vypadá ve firmě, jaké jsou její přednosti a nedostatky v dané oblasti. Tyto údaje budou využity při utváření akčního plánu, jemuž předchází obecné stanovení cílů ve všech třech pilířích společenské odpovědnosti, které by měli být naplněny v rámci jednoho roku. Navržené cíle jsou jen doporučením a vedení je při implementaci nemusí brát v potaz v plném rozsahu, záleží na vlastním uvážení jednotlivých nadřízených pracovníků, které mají k rozhodování v dané oblasti patřičné kompetence.

Konkrétně v naší situaci se setkáváme s celou koncepcí společenské odpovědnosti poprvé, přestože v rámci činností realizovaných firmou se již vyskytly některé, které by svou povahou spadaly pod CSR aktivity. Řízení a správa nově definované oblasti, jež je zároveň podpůrným procesem podniku, vyžaduje hlavně v počátcích pevně stanovená pravidla. Proto je nutné, aby do jedné skupiny byly zařazeny takové činnosti, které souvisí se zaváděním CSR, a do druhé už spadaly samotné cíle, bez ohledu na to, v jaké fázi implementace se firma právě nachází.

První skupina cílů, jejichž splnění je vyžadováno prioritně a souvisí se zaváděním procesu řízení společenské odpovědnosti do podnikové praxe pro firmu BLOCK a.s. zahrnuje povinnost realizovat tyto činnosti:

- definovat politiku CSR a zahrnout ji formou nové kapitoly do Příručky pro integrovaný systém QMS, EMS a BOZP
- vznik nové pracovní pozice CSR manažer (popř. CSR poradce) a vytýčení jejích pravomocí a povinností, včetně stanovení mzdových nákladů
- zajistit školení vedení a členů CSR týmu v dané problematice
- určit finanční rozpočet pro účely společenské odpovědnosti
- zajistit zdroje nutné pro běžný průběh procesu
- určit kritéria hodnocení procesu a nápravná opatření při výskytu odchylek

Předpokládejme, že k naplnění těchto požadavků dojde bezodkladně, aby byly ujasněny veškeré nezbytnosti před zahájením samotné implementace, proto jsem navrhla maximální lhůtu, do které musí být splněny, **jeden týden** (rozumějme 7 pracovních dní). V rámci definování politiky CSR budou objasněny hlavní odborné termíny týkající se problematiky, konkretizovány zájmové skupiny a vytýčen způsob komunikace s nimi (viz. matice zainteresovaných stran), určena „hloubka“ samotné implementace CSR ve firmě, a aktivity, které budou spadat pod jednotlivé pilíře, hledisko společenské odpovědnosti by mělo být zahrnuto do strategie firmy. Rozhodnutí o přidělení rozpočtu a zdrojů bude prodiskutováno a stanoveno vedením firmy v souladu s navrženými cíli.

Poté, co budou realizovány cíle v přípravné fázi implementace CSR, se začne pozornost specializovaného týmu a vedení soustředit na obecně stanovené požadavky. Jejich určení je v kompetenci manažera CSR týmu, který disponuje informacemi ze všech důležitých oblastí v podniku. Na základě analýzy prostředí firmy jsem po prostudování odborných publikací došla k následujícím závěrům týkajících se CSR aktivit:

Pilíř	Definovaný cíl
EKONOMICKÝ	- etický kodex zákazníka
	- vytvoření donátorské strategie
	- společenský, sociální audit
	- sdílený marketing
SOCIÁLNÍ	- matchingový fond
	- talentová databanka
	- podpora absolventů
ENVIRONMENTÁLNÍ	- program "zelená kancelář"

Tab. 3.4 Stanovené cíle v oblasti společenské odpovědnosti⁵²

Tabulka vytyčuje základní oblasti, kudy se bude ubírat CSR strategie od nynějšího okamžiku do května roku 2011. Některé aktivity nejsou časově náročné a jejich splnění zabere jen několik málo hodin, na druhou stranu některé už vyžadují hlubší analýzu a ovlivňují nemalou měrou stav finančních prostředků firmy. V praxi je běžné, že po zavedení procesu řízení CSR ve firmě, je stanovení těchto cílů v rukou příslušného manažera, který je prodiskutuje s vedením podniku a to následně schválí nebo upraví rozpočet. Předběžné stanovení cílů by mělo korespondovat s firemními hodnotami a principy, respektive nemělo by být v rozporu s nimi.

⁵² Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.6 Akční plán

Výstupem celého plánovacího procesu CSR je vytvoření komplexního plánu s podrobnými informacemi o jednotlivých cílech, který je dále předložen vedení společnosti, jež rozhodne o samotném realizování naplánovaných bodů. Zpravidla bývá efektivnější, když je manažerovi pro oblast společenské odpovědnosti delegováno větší množství pravomocí v rámci pevně stanoveného rozpočtu. V tomto případě příslušný pracovník má v dané oblasti plnou rozhodovací pravomoc a pouze sleduje nepřekročení rozpočtu. Je třeba však mít na paměti, že každá dlouhodobější investice⁵³ vyžaduje nutnost souhlasu nejvyšších představitelů managementu a měla by být s nadřazeným předem důsledně prodiskutována.

Pravomocemi a kompetencemi CSR manažera se podrobně zabývá příslušný popis pracovní pozice⁵⁴. Při jeho definování je lepší větší konkrétnost, která vyloučí následné problémy s určováním zodpovědnosti za nově vzniklý nežádoucí stav. Firma může v průběhu let svou CSR strategii i náplň pracovního místa společensky odpovědného pracovníka měnit podle svých potřeb a aktuální situace v podniku, neměla by však upustit od dodržování firemních politik a kontinuálního naplňování jejích základních hodnot a principů.

Pro lepší pochopení vazeb mezi činnostmi při hodnocení CSR cílů slouží jednoduchý vývojový diagram v Příloze č. 7. Ten také přehledně graficky znázorňuje výstupy procesu, tedy specifické dokumenty, které jsou zpracovávány při realizaci konkrétní podnikové aktivity týkající se stanovení, plnění nebo kontroly CSR cílů.

Akční plán udává ucelený pohled na střednědobé podnikové cíle v oblastech týkajících se společenské odpovědnosti. Je zpracován tak, že každému jednotlivému cíli je přiřazena aktivita nebo skupina aktivit, které napomáhají k jeho dosažení. To je výhodné, neboť členové CSR týmu zpočátku nemusí mít s problematikou dostatečné zkušenosti, a také se tak dají snadněji dosledovat chyby a rozpory v plnění cíle. Zpracování by mělo být jednoduché a přehledné, aby byl jeho obsah srozumitelný i méně specializovaným pracovníkům, a ti by měli být obeznámeni s přínosy, které plán podniku přináší.

⁵³ Tato je charakterizována konkrétní sumou kapitálových výdajů nebo počtem období jejího provozu/realizace, při jejichž překročení je investice považována za velkou/dlouhodobou (definováno firmou).

⁵⁴ Viz. Příloha č. 6 Popis pracovní pozice CSR manažera / CSR poradce

V našem případě je akční plán přiložen k bakalářské práci i s předběžným rozpočtem jako příloha č. 8 a jeho naplnění poskytuje firmě BLOCK a.s. tyto výhody:

- **rostoucí důvěryhodnost** firmy a větší šance získat nové zákazníky
- **lepší postavení** firmy v očích veřejnosti
- participativní účast pracovníků podniku na různých veřejně prospěšných činnostech zvyšuje pocit zadostiučinění a tím i **zaměstnaneckou loajalitu**
- podpora absolventů přináší do podniku relativně **levnou kvalifikovanou pracovní sílu**, která se snadno přizpůsobí podmínkám společnosti a může přispět kreativním myšlením k realizaci změn, které povedou k růstu firemního potenciálu
- **úspora nákladů** na likvidaci odpadů

4. Shrnutí a doporučení

Náplní mojí činnosti pro firmu BLOCK a.s. v rámci bakalářské práce bylo připravit podnik na implementaci nové CSR politiky a předložit první plán společensky odpovědných aktivit pro období od května 2010 do května 2011. Protože se CSR dotýká více oblastí, bylo nezbytné zapojit do celého projektu i některé pracovníky firmy. Po provedení analýzy SWOT byly určeny hlavní nedostatky, které by mohly stát v cestě dalšímu rozvoji v souladu s principy společensky odpovědného podnikání. Situace v podniku se ukázala být pro řízení nového procesu příznivě nastavena, proto další praktickou aktivitou, na níž jsem se podílela, bylo charakterizovat některé vlastnosti procesu a konkretizovat opatření, která musí být realizována v rámci jeho uvedení do chodu. Pro firmu BLOCK a.s. to znamená zejména zajištění finančních prostředků a zdrojů, zahrnutí CSR hlediska do politiky firmy, vznik nové pracovní pozice. Po ujasnění těchto záležitostí je pro podnik k dispozici první akční plán se stanovenými cíli a termíny jejich naplnění. V rámci každého bodu byl vytýčen postup dosažení jednotlivých cílů souborem aktivit a přidělenými zodpovědnými pracovníky. Samotná realizace plánu je v kompetenci podniku, CSR poradce, pokud nemá přiděleny pravomoce rozhodovat v dané oblasti, pouze navrhuje vhodná opatření pro růst a rozvoj společensky odpovědné firmy.

V naší situaci doporučuji vedení společnosti, aby se v první řadě pokusilo ztotožnit s politikou CSR, naučit se chápat její cíle a poslání. Firma, která pouze sleduje své zisky a závazky chápe pouze z tradičního účetního hlediska, nemůže být považována za společensky odpovědnou. Je třeba důsledně sledovat dopady podnikatelské činnosti na její prostředí, uvědomovat si následky všech svých rozhodnutí z tohoto hlediska. Formální zavedení nové politiky pak obnáší zahrnutí jejích principů a požadavků do hlavní firemní dokumentace, kde jsou vytýčeny vazby nového procesu na ostatní procesy v podniku, určeny zodpovědnosti. Nezbytnou součástí naplňování CSR aktivit je průběžná kontrola formou monitoringu a podávání pravidelných CSR zpráv vedení. Akční plán pak stanovuje, kudy konkrétně se bude společensky odpovědné chování společnosti ubírat. Doporučuji zvážit přijetí CSR cílů zejména v oblasti životního prostředí, na které má firma svou činností dopady. Náklady vložené do společensky odpovědných aktivit se nevracejí formou dodatečného peněžního zisku, ale prostřednictvím přidané hodnoty, která je dlouhodobá a může zajistit firmě na trhu stabilní, konkurenceschopnou pozici.

5. Závěr

*„Člověk je veliký tím, že pociťuje odpovědnost.
Odpovědnost tak trochu za osud lidí, v dosahu své činnosti.“*

Antoine de Saint-Exupéry

Společenská odpovědnost je jednou z oblastí, která je v souladu s myšlenkou trvale udržitelného rozvoje. V dnešním tak rychle se měnícím světě, kdy se objevují nové problémy globální úrovně, by si měl každý z nás, včetně subjektů trhu, uvědomovat, že jsme zodpovědní za to, co děláme a jak to děláme. Odpovědnost by měla být ceněna. Nelze definovat úspěšný podnik jen podle tak jednostranného měřítka jako je dosažený zisk nebo velikost obrátu. Doopravdy úspěšný podnik prospívá společnosti a svému okolí, a to z dlouhodobého hlediska, nikoli cíleným marketingovým tahem. Zejména v posledních letech mnoho organizací včetně Evropské unie apeluje na rozvoj společensky odpovědného chování a vypadá to, že koncepce konečně získá pro veřejnost uchopitelný rozměr formou ISO normy, jež má být letos vydána. Podle provedených průzkumů se CSR dostává do povědomí stále více firem a mnoho z nich jeví zájem o její implementaci do podnikových aktivit. Je otázkou, zda do budoucna bude společenská odpovědnost věcí dobrovolnou nebo nabude nový rozměr a stane se závazkem v pravém slova smyslu, kdy budou firmy nuceny dodržovat její principy ve smyslu pevně stanovených, zákonem vymahatelných pravidel chování.

V rámci průzkumu CSR aktivit ve firmě BLOCK a.s. se ukázalo, že některé činnosti firmy realizované do současné doby již odpovídají principům společensky odpovědného chování, proto je nezbytné zaměřit na ně svou pozornost a cíleně usilovat o jejich zlepšování. Objevily se také nedostatky, se kterými se většinou potýká většina středně velkých firem. Většina z nich vyplývá z dosavadní strategie firmy, která byla do jisté míry založená na snaze o co nejlepší finanční výsledky a v důsledku toho byly některé aktivity opomenuty nebo zanedbány. S ohledem na tato fakta byl sestaven předběžný plán CSR aktivit na míru společnosti, který byl v závěru konkretizován z hlediska zdrojů a zodpovědnosti. Mezi nejvýznamnější navržené cíle patří vytvoření matchingového fondu a donátorské strategie. Firmě se také doporučuje zaměřit na environmentální stránku podnikání a CSR cíle v této oblasti, protože interní informace ukázaly, že zde je ještě velká příležitost ke zlepšení.

Seznam použité literatury

a) knihy, příspěvky ve sborníku

BARTOŠOVÁ Zuzana, *Průvodce firemní filantropií*, 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2005, 42 s. ISBN 80-902965-5-6

BLAŽEK, L.; DOLEŽELOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Brno: Working Papers Centrum, 2005. 24 s. ISSN: 1801-4496

KLABUSAYOVÁ, N.; BURDILÁKOVÁ, R.; ZLÁMALOVÁ, J. *Ochrana spotřebitele geneze a současnost*, 1. vyd. Brno: JIE s.r.o., 2009, 164 s. ISBN 978-80-248-2037-8

KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem*, 1. vyd. Grada Publishing, 2005, 164 s. ISBN 80-239-6111-X

PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. 162 s. ISBN: 978-80-02-01989-3

PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN: 978-80-247-1621-3

RADA KVALITY ČR A SPOL. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN: 978-80-02-01989-3

b) Elektronické publikace

BUSSARD, A.; MARČEK, E.; MARKUŠ, M.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie, prehľad základných princípov a príkladov*, [online] 1.vyd. Bratislava: Nadacia Integra, 2005. 113 s. Dostupný z WWW:

<http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf >

KUKAČKA, J. *Společenská odpovědnost firem - mikroekonomický přístup*, Praha:

Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2008. 99 s.,

Dostupný z WWW: <<http://ies.fsv.cuni.cz/work/index/show/id/988/lang/cs> >

SRPOVÁ, J.; KUNZ, V. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize* [online],

2009. 10 s. Dostupný z WWW: < [http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-](http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html)

[bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html](http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html)>

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leadres Forum, 2004. 58 s. [online] Dostupný z

WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

VAVŘÍK, J. *Corporate social responsibility – methods of assessment* [online], 2009. 35 s.

[cit. 2009-05-19]. Dostupný z WWW:

<www.npj.cz/tmce/CSR%20OS%20prezentace/2009-csr-kvalita-vavrik.pdf >

c) Internetové zdroje

CSR NETWORK, *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem* [online],

Dostupný z WWW:

<<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>>

Internetové stránky firmy BLOCK a.s. Dostupný z WWW: www.block.cz

MĚŠEC.CZ, *Corporate Social Responsibility je hlavně o image firmy, konstatují elitní podnikatelé Evropy*, [online], 2007, [cit. 2007-02-27], Dostupný z WWW:

<<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/corporate-social-responsibility-je-hlavne-o-image-firmy-konstatuji-ELITNI-podnikatele-evropy/>>

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *CSR v zemích Evropské unie* [online]. 2008 Dostupný z WWW:

< <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu>>

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *Hledání dobré firmy* [online]. 2007 [cit. 2007-10-09] Dostupný z WWW:

< <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=323> >

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *CSR iniciativy* [online]. 2008 Dostupný z WWW:

< <http://www.csr-online.cz/page.aspx?iniciativy> >

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, nový faktor firemní konkurenceschopnosti, *Deset kroků implementace CSR* [online]. 2008 [cit. 2008-03-19]. Dostupný z WWW:

< <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=611>>

HBI online databáze firem, *BLOCK a.s.*, [online]. Dostupný z WWW:

< <http://www.hbi.cz/cs/firmy/block-as-praha-9-C05445.html>>

Seznam zkratek

AA	Account Ability
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
EFQM	The European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmental management system
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International labour organization
ISO	International Organization for Standardization
Např.	Například
Obr.	Obrázek
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	plan – do – check – act
QMS	Quality management system

SAI	Social Accountability International
SWOT	strenghts – weaknesses – oportunities - threats
Tab.	Tabulka
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
USA	United States of America

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

-jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

-beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

-souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

-bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

-bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. 5. 2010

Tereza Málková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 204, 757 01 Valašské Meziříčí

Seznam příloh

Příloha č. 1	Certifikát QMS a EMS	<i>Zdroj: Interní data firmy BLOCK a.s.</i>
Příloha č. 2	Osvědčení – systém řízení BOZP	<i>Zdroj: Interní data firmy BLOCK a.s.</i>
Příloha č. 3	Tabulka hodnocení zainteresovaných skupin	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
Příloha č. 4	Návrh karty procesu v BLOCK a.s.	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
Příloha č. 5	Diagram příčin a následků procesu „řízení CSR“	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
Příloha č. 6	Popis pracovní pozice CSR manažera/ poradce	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
Příloha č. 7	Grafické znázornění procesu hodnocení CSR cílů	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>
Příloha č. 8	Akční plán a odhadovaný rozpočet CSR aktivit	<i>Zdroj: Vlastní zpracování</i>

Příloha č. 1 Certifikát QMS a EMS



CERTIFIKÁT

Potvrzujeme, že integrovaný systém managementu společnosti:

BLOCK a.s.

Praha

Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému environmentálního
managementu a managementu jakosti:

ISO 9001:2008 ISO 14001:2004
EN ISO 9001:2008 EN ISO 14001:2004
ČSN EN ISO 9001:2009 ČSN EN ISO 14001:2005

Rozsah certifikace zahrnuje činnosti:

**Projektování, inženýring, dodávání a řízení výstavby průmyslových
staveb včetně technologií s uvedením do provozu pro všeobecnou,
elektrotechnickou, chemickou, potravinářskou a farmaceutickou
výrobu včetně validací a servisu. Zpracování urbanistických řešení
a architektonických návrhů staveb včetně inženýringu občanské
výstavby. Vývoj, inovace a dodávky zdravotnické techniky, vestaveb
čistých prostor, laboratorního nábytku a vybavení.**

Certifikát č.: PRA 0003885

První QMS vystaven: 20. listopadu 1997

První EMS vystaven: 3. října 2007

Současný certifikát vystaven: 1. prosince 2009

Platnost certifikátu do: 30. listopadu 2012

Katrina Vredina

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



001



001

Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.

Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika CZ61378721

Toto schválení bylo provedeno v souladu s postupy LRQA pro hodnocení a certifikaci. Toto schválení bude pravidelně monitorováno.

Použití znaku akreditace UKAS vyznačuje, že činnosti, uvedené na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001.

Master Revision 13

Příloha č. 2 Osvědčení – systém řízení BOZP

Státní úřad inspekce práce
Horní náměstí 103/2, 746 01 Opava



vydává firmě

BLOCK a.s.

OSVĚDČENÍ

ev. č. 4/08/BP

o zavedení systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
v souladu s požadavky ILO-OSH 2001 a OHSAS 18001:1999

s právem používat označení

„BEZPEČNÝ PODNIK“



Platnost osvědčení je omezena do: 13. května 2011

13. května 2008

V Opavě dne



Státní úřad inspekce práce
generální inspektor

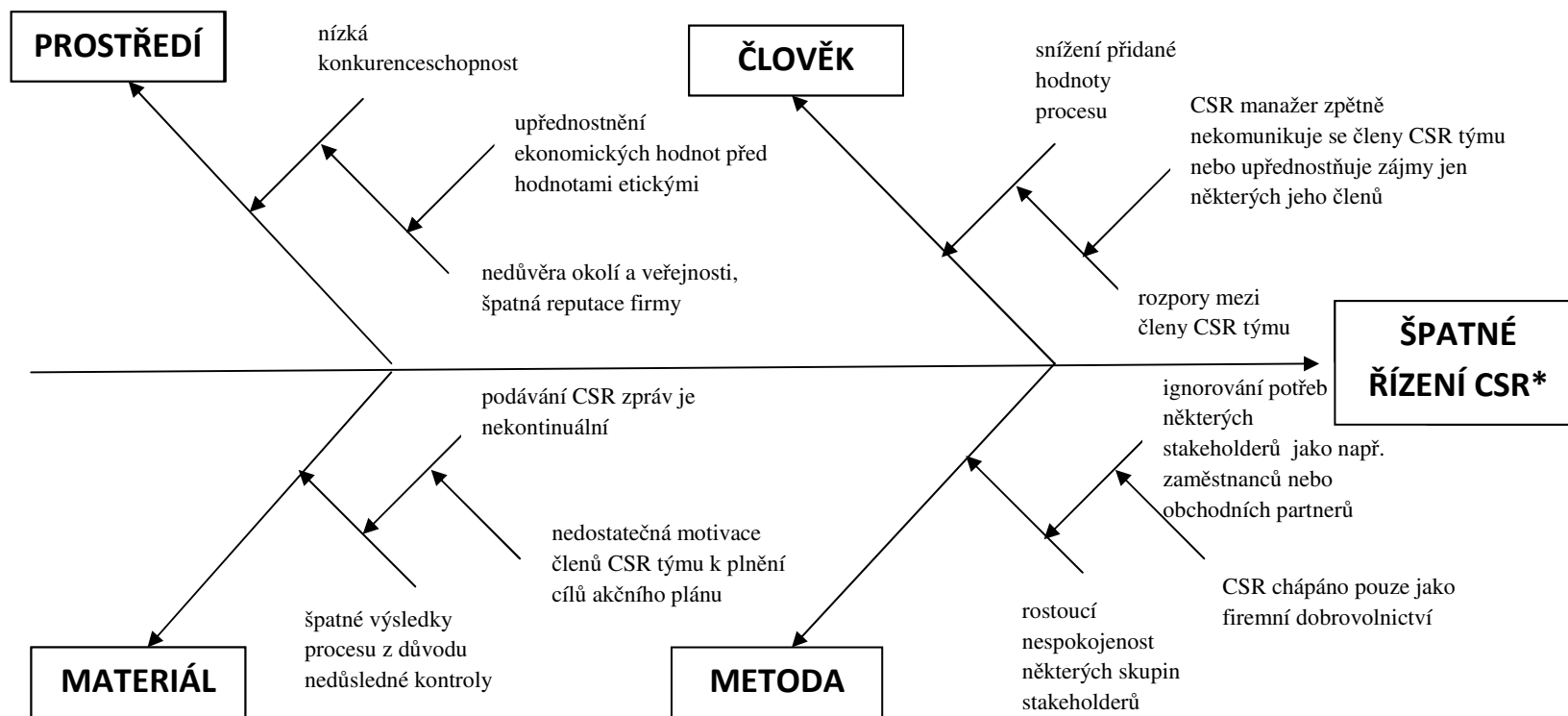
Příloha č. 3 Tabulka hodnocení zainteresovaných skupin

Název skupiny	Její zájmy	Míra vlivu na podnik	Míra očekávání	Relativní priorita
Vlastníci a investoři	zájem 1.1 zisk zájem 1.2 růst hodnoty podniku zájem 1.3 transparentnost	vysoká	vysoká	1
Zákazníci	zájem 2.1 kvalitní produkty a služby zájem 2.2 přiměřená cena produktu zájem 2.3 poprodejní servis	vysoká	vysoká	2
Obchodní partneři	zájem 3.1 kvalita smluv a jednání zájem 3.2 včasné plnění závazků	vysoká	nízká	3
Zaměstnanci	zájem 4.1 přiměřená mzda a nefinanční benefity zájem 4.2 dobré pracovní podmínky zájem 4.3 profesní růst a možnost vzdělávání	vysoká	vysoká	4
Místní komunita	zájem 5.1 finanční či materiální podpora	nízká	nízká	6
Neziskové organizace	zájem 6.1 ekologická výroba, produkty a služby zájem 6.2 minimální zátěž podniku na životní prostředí	nízká	vysoká	5

Příloha č. 4 Návrh karty procesu v BLOCK a.s.

Název procesu	ŘÍZENÍ CSR
Majitel procesu	CSR konsultant / CSR manažer
Charakter procesu	podpůrný, kontinuální
Nahrazuje procesy	Ochrana životního prostředí Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Měřicí kritérium	plnění požadavků akčního plánu
Trend měřicího kritéria	růst
VSTUPY	Příručka integrovaného systému QMS, EMS,BOZP Publikace týkající se CSR, znalosti v této oblasti
VÝSTUPY	Procesem přidaná hodnota Uspokojení zájmů firemních stakeholderů
Strukturní činnosti v procesu	specifické ekonomické aktivity specifické sociální aktivity specifické environmentální aktivity
ZDROJE	Finanční - peněžní prostředky, viz. rozpočet Personální - CSR tým Informační - odborné publikace, normy, interní databáze Infrastruktura - pracovna CSR manažera, PC, tiskárna
Monitorování a měření	průběžná kontrola plnění akčního plánu, hodnocení splnění cílů
Analýza údajů	Analyzují se: dosažené výsledky za dané období odchyly od splnění plánu
Řídící dokumentace procesu	Příručka integrovaného systému QMS, EMS,BOZP (nově definovaná kapitola pro politiku CSR)
Záznamy	pravidelné CSR zprávy
Nástroje zlepšování procesu	kontrolní formuláře a záznamy diagram příčin a následků

Příloha č. 5 Diagram příčin a následků pro proces „Řízení CSR“



* Špatné řízení procesu se projeví nesplněním akčního plánu, poklesem zájmu o firmu a její produkty, zbytečně vyvolanými náklady, nespokojeností stakeholderů, nízkou konkurenceschopností, nezájmem z hlediska nových obchodních partnerů a veřejnosti atd.

Příloha č. 6 Popis pracovní pozice CSR manažera/CSR poradce

NÁZEV POZICE: CSR manažer/CSR poradce

Oddělení (pododdělení): vlastní nebo přiřazen k ŘLZ nebo obchodnímu oddělení

Nadřízená pozice: Výkonný ředitel

Výše mzdových nákladů: hrubá mzda ve výši 20 000 – 24 000 Kč

Celkový počet přímo a nepřímo podřízených zaměstnanců: 3

Výčet podřízených pozic: 1. Vedoucí personálního oddělení
2. Vedoucí marketingového oddělení
3. Investiční referent – technik OŽP

Požadované vzdělání: vysokoškolské, ekonomického zaměření

Hlavní účel pozice:

Od pracovníka zastávajícího tuto pozici je očekáváno:

- i) Řízení stanoveného CSR týmu a rozdělení úkolů v rámci CSR členům týmu
- ii) Naplňování CSR strategie a akčních plánů
- iii) Realizace nápravných opatření v případě výskytu odchylek od akčního plánu

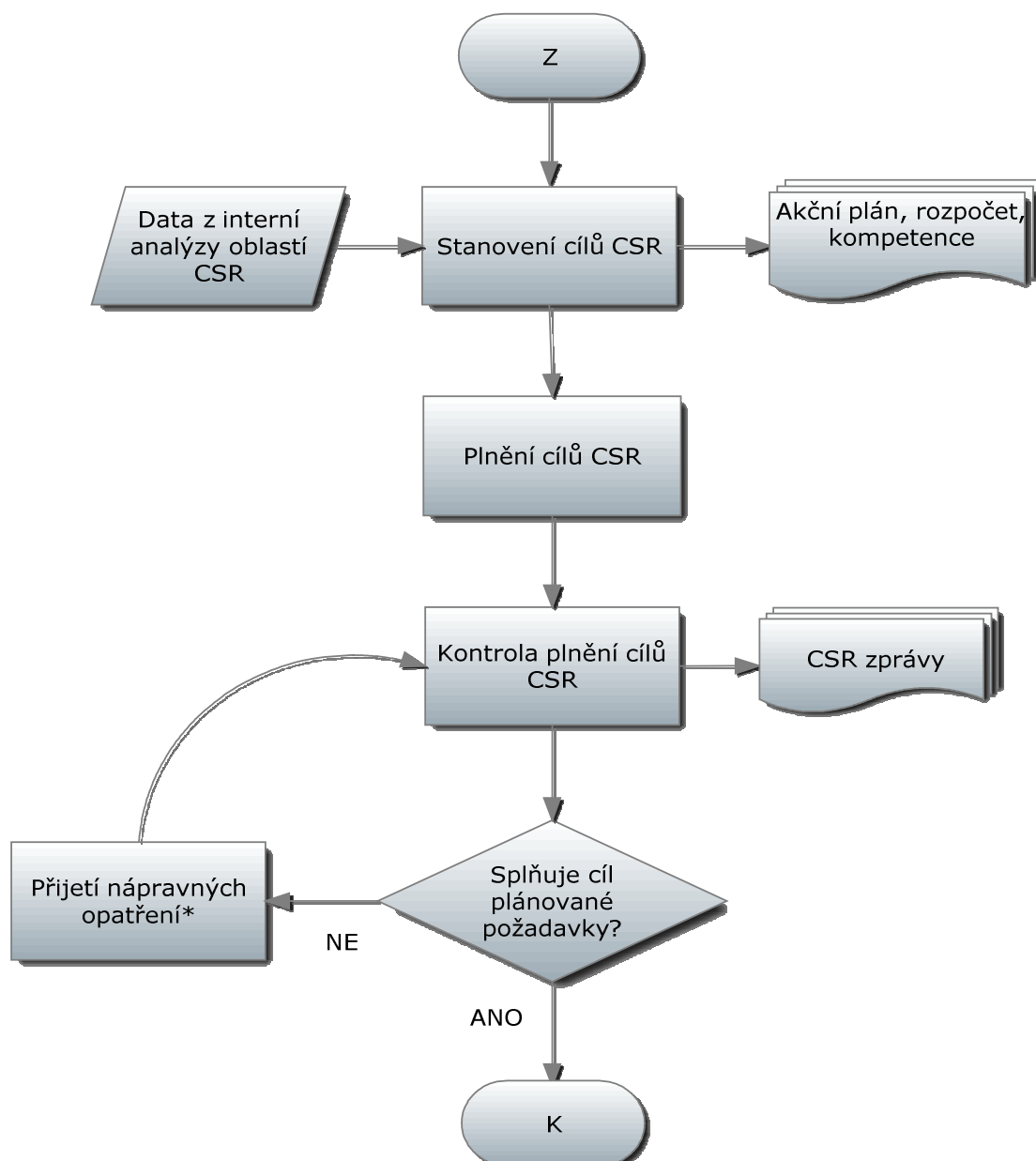
Zodpovědnosti:

- Zpracování a archivace veškeré dokumentace týkající se problematiky CSR
- Poskytování informací a školení zaměstnanců v oblasti CSR
- Spolupráce se členy týmu na přípravě donátorských a jiných projektů souvisejících s CSR
- Pravidelné podávání CSR zpráv vedení firmy
- Stanovování cílů a aktivit CSR, jejich aktualizace
- Zodpovědnost za dodržení finančního rozpočtu a využívání zdrojů
- CSR průzkumy a analýzy

Pravomoci:

- | | |
|--|---|
| • Rozhodovací pravomoc v oblasti stanovení CSR cílů a strategie | • Pravomoc působit jako team-leader |
| • Přidělovat úkoly v dané oblasti pracovníkům CSR týmu | • Informovat vedení o neplnění úkolů jednotlivými zaměstnanci |
| • Alokovat přidělené finance a zdroje | • Šířit CSR filosofii mezi zaměstnanci firmy |
| • Určit zodpovědnost členů týmu za vypracované úkoly a formy řešení jejich nedostatků/neplnění | • Změnit nebo upravit proces „Řízení CSR“, politiku CSR nebo její aktivity podle současných priorit společnosti |

Příloha č. 7 Grafické znázornění procesu hodnocení CSR cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

*Firma nadefinuje konkrétní typy a rozsah využití nástrojů ke zlepšení procesu.

Příloha č. 8 Akční plán a odhadovaný rozpočet CSR aktivit

Zkratka cíle	Název CSR cíle	Dílčí CSR aktivity	Odpovědný pracovník	Časový termín	Odhadovaný rozpočet
1aEKZ	ETICKÝ KODEX ZÁKAZNÍKA	- zpracování kodexu	Ing. Oblouková	30.5.2010	v rámci mezd
		- uveřejnění kodexu na webových stránkách	IT pracovník, správce webu	15.6.2010	
1bDStrat	DONÁTORSKÁ STRATEGIE	- porada vedení a CSR manažera o donátorských možnostech firmy	Ing. Pánek, CSR manažer	1.6.2010	v rámci mezd
		- zajištění spolupráce s nadací VIA, využití Rádce dárce	CSR manažer	15.6.2010	cca 10 000 Kč
		- zpracování roční donátorské strategie, přidělení financí	Ing. Pánek, CSR manažer	30.12.2010	10 000 - 50 000 Kč
		- medializace projektu	CSR manažer	15.1.2011	4 000 Kč
1cSA	SPOLEČENSKÝ AUDIT	- porada vedení a CSR manažera - definice, určení pravidel auditu	Ing. Pánek, CSR manažer	1.10.2010	v rámci mezd
		- vydání směrnice pro SA	manažer jakosti	30.10.2010	
		- realizace prvního SA	CSR manažer	5.1.2011	
1dSM	SDÍLENÝ MARKETING	- příprava finančních podkladů	ekonom	1.11.2010	v rámci mezd
		- analýza nákladů, výpočty marží	Ing. Oblouková	10.11.2010	
		- plán sdíleného marketingu	CSR manažer	30.11.2010	5 000 - 20 000 Kč
		- medializace projektu	CSR manažer	15.1.2011	4 000 Kč
2aMF	MATCHINGOVÝ FOND	- vymezení pojmů, zdrojů a prostředků fondu	pí Šedlbauerová, CSR manažer	10.6.2010	v rámci mezd
		- odborné školení zaměstnanců	CSR manažer	1.10.2010	
2bTD	TALENTOVÁ DATABANKA	- vytvoření a zprovoznění TD	IT pracovník	6.12.2010	v rámci mezd
		- informativní zpráva pro zam-ce	pí Šedlbauerová	10.12.2010	
2cPAbs	PODPORA ABSOLVENTŮ	- podklady o pracovních pozicích	pí Šedlbauerová	1.12.2010	v rámci mezd
		- úprava a přehodnocení pracovních pozic, průzkum časové náročnosti	pí Šedlbauerová, CSR manažer	22.12.2010	
		- zabudování PA do politiky firmy	CSR manažer	12.1. 2011	
		- medializace a zveřejnění nových pracovních míst pro absolventy	CSR manažer	20.2.2011	4 000 Kč
3aPZK	PROGRAM ZELENÁ KANCELÁŘ	- zpráva OŽP - odpady, dopady firmy	Ing. Beňáčková	20.5. 2010	v rámci mezd
		- zpracování programu na míru firmě	CSR manažer	15.6.2010	
		- medializace na webových stránkách firmy	IT pracovník	22.6.2010	

